# إدارة الفرص

## الدليل التأسيسي والتشغيلي لمنظمات الأعمال

الفرص


محمد شلبي

بدر البدر




# إدارة الفرص

## الدليل التأسيسي والتشغيلي لمنظمات الأعمال

محمد مصطفى عبدالقادر شـــلبي

بدر بن حمود بن عبدالعزيز البدر



ح شركة العبيكان للتعليم، ١٤٣٦هـ

*فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر*

شلبي، محمد

إدارة الفرص. الدليل التأسيسي والتشغيلي لمنظمات الأعمال./ محمد شلبي؛

بدر حمود البدر.- الرياض، ١٤٣٦هـ

١٣٦ ص؛ ١٤ × ٢١ سم.

ردمك: ٦-٨٥٤-٥٠٣-٦٠٣-٩٧٨

١- الاستثمار أ. البدر حمود (مؤلف مشارك) ب. العنوان

ديوي ٣٣٢,٦٧٨ ١٤٣٦ / ٩٢٦٩



**الطبعة الأولى**

**١٤٣٧هـ / ٢٠١٦م**

**الناشر العبيكان Obeikan للنشر**

**المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول**

**هاتف: ٤٨٠٨٦٥٤ فاكس: ٤٨٠٨٠٩٥ ص.ب: ٦٧٦٢٢ الرياض ١١٥١٧**

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر العبيكان Obeikan على أبل

http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

**امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan**

**المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول**

**هاتف: ٤٨٠٨٦٥٤ - فاكس: ٤٨٨٩٠٢٣ ص. ب: ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥**


بسم الله الرحمن الرحيم





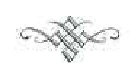

**نحن نعيش في عالم لا يقدم أيـة ضـمـانـات، بـل يقدم فرصًا فقط .**

*(مايكل ميكالكو)*


المحتويات

## الملاحق





# المقدمة

إن إيجــاد الربحية من الفرص حاجــة أساسية لمنظمات الأعمال، وإذا عجزت إدارة العمل عن إيجاد أي فرص، فقد حان الوقت لتغييرها، وإذا فشـل مديـرو التسويـق في تخيل منتجات وخدمـات وبرامج ونظم جديدة، فلماذا ندفع لهم رواتب؟

## بين انتهاز الفرص وإدارتها

نجـد مديرين يقدرون الابتكار في العمـل، لكنهم لا يستثمرون في العمليات والتقنيات، لجعل الابتكار عمـلًا مؤسسيًّا، ونشاطًا اقتصاديًّا جيدًا ومسئولًا!

وبعض الشركات قـد تعقد جلسـة أو أكثر من جلسـات العصف الذهنـي أو تمول برنامجًـا تدريبيًّا لتنمية المهـارات الابتكارية للإدارة العليـا، أو تكتفـي بتشجيـع العامـلين على طـرح الاقتراحـات والحلول لمشكلات العمل، لكن هذا غير كاف وغير مجد.

إن إنتـاج الأفكار الجيـدة، وتصميم الحلول والفرص، ينبغي أن يكون نشاطًا منظمًـا ومستمرًّا، وجزءًا من عمليـة إدارية إستراتيجية، مسئولة عن جمع الأفكار والفرص وتصنيفها وتطويرها بشكل مربح.

ويميل رجال الأعمال إلى استغلال الفرص أكثر من ميلهم إلى صنعها، وقلة من فرق الإدارة تكرس جزءًا من وقتها لإدارة الفرص، فالوقت والجهد مستنفد لدى قادة الأعمال في الاستجابة لمشكلات العمل، وإدارة العمليات اليومية، وهو ما اصطلح على تسميته بـ «فخ الكفاءة».

بإيجاز لا توجد في شركاتنا طريقة متبعة لتحليل الفرص، وتقييمها، وتحويلها إلى نماذج أعمال مربحة!

إن المساهمات المهمة في الابتكار التجاري تأتي من الشركات التي ترى فرصًا لا يراها الآخرون. وإن الشركات الكبيرة لا تنتهز الفرص، بل تنشيءها وتديرها.

وهدفنا من كتابة هذا الدليل التأسيسي التشغيلي هو أن نفعل في الفرصة ما فعله كل من دبليو إدواردز ديمينغ و جوزيف جوران في الجودة. كان هذان الرجلان أكثر من مرشدين، كانا بنائين... أسسا لإدارة الجودة واخترعا أدواتًا وطرقًا حولت الجودة إلى قدرة إستراتيجية، لا يخلو منها مكان للأعمال.

## بين الإدراك المبكر للفرص والإدراك المتأخر

إذا انتظرنا أن تلوح الفرصة من تلقاء ذاتها، فهذا يعني أننا سنكون واحدًا وسط الزحام، لكن إذا أدخلنا بعض العمل المنظم لرصد الفرص وتحليلها وتطويرها، فيمكن أن تضع شركتك في مقدمة الزحام،

لأن البحث المنظم في مصادر الفرص يعزز من فرصنا للإدراك المبكر، والحصول على ميزة تنافسية، بينما الإدراك المتأخر للفرص يزيد الأخطار، ويعرض مكاسبك لدرجة عالية من عدم الأمان.

اشتكى مارك توين مرة: «نادرًا ما كنت قادرًا على رؤية فرصة إلى أن تضيع مني». إنه قدر معظم المنظمات أن ترى منافسًا يأتي بشيء جديد كان يجب أن يفكروا فيه مسبقًا.

لدينا خياراتنا بين انتهاز الفرص وإدارتها، وبين الإدراك المتأخر للفرص والإدراك المبكر لها. نستطيع أن نبذل بعض الجهد المنظم في شركاتنا، أو ننتظر فرصة تلوح في الأفق يومًا ما، ربما تمطر ذهبًا أو فضة!

نستطيع أن نلخص كل هذا الحديث في الأسئلة التالية:

- ما هي الفرصة؟
- ما هي مصادر الشركة للأفكار الخاصة بالفرص الجديدة؟
- كيف تستطيع منظمات الأعمال تنظيم نفسها داخليًّا لإيجاد فرص أكثر؟
- كيف تستطيع الشركة أن تقيم وتختار من بين مجموعة من الفرص؟
- كيف تستطيع الشركة أن تستفيد وتستثمر بنجاح في فرصة جديدة؟
- كيف تستطيع الشركة تطوير درجة نجاحها في تدشين منتجات وخدمات جديدة؟

وإن كتلة المواد المنشورة والمكتوبة تقدم معالجات جزئية لموضوع الفرصة. ولعل أبرزها مؤسسة التواصل وكالة «فارجو» في فرنسا http://fr.sindup.com/، التي تقدم خدمات الرصد والبحث، مع القليل جدًّا من مقاييس إدارة الفرص وأدواتها.

ولإيجاد الإجابات على هذه الأسئلة تحولنا إلى العلم ومنهجياته، لكتابة دليل تأسيسي لإدارة الفرص. وقمنا باختبار رؤيتنا وفرضياتنا، ومقاييس إدارة الفرص وأدواتها الواردة في القسم الثاني من الكتاب، وذلك من خلال دراسة حالة تطبيقية في شركة من شركات المحاسبة والمراجعة، العاملة في المملكة العربية السعودية، لتفعيل دورة استثمار كاملة لإدارة الفرص واختبارها في بيئة عمل عربية.



# القسم الأول

## مفاهيم ومقاييس إدارة الفرص

### • خلاصة تنفيذية

إن التحــول مــن انتهاز الفرصــ إلى إدارتهــا فكرة محورية للتأسيســ لإدارة الفرصــ، وتشغيل نظــام لتحديد الفرص وتوقعهــا وتطويرهــا، يعمل تلقائيًّــا، وإلى مــا لا نهاية، كما تجــدر الإشارة إلــى بداية العمل في منظومــة إدارة الفرص بالبحث المنظم في مصــادر الفرص، (كما سنشرح لاحقًا) في الفصل الثالث.

# الفصل 1

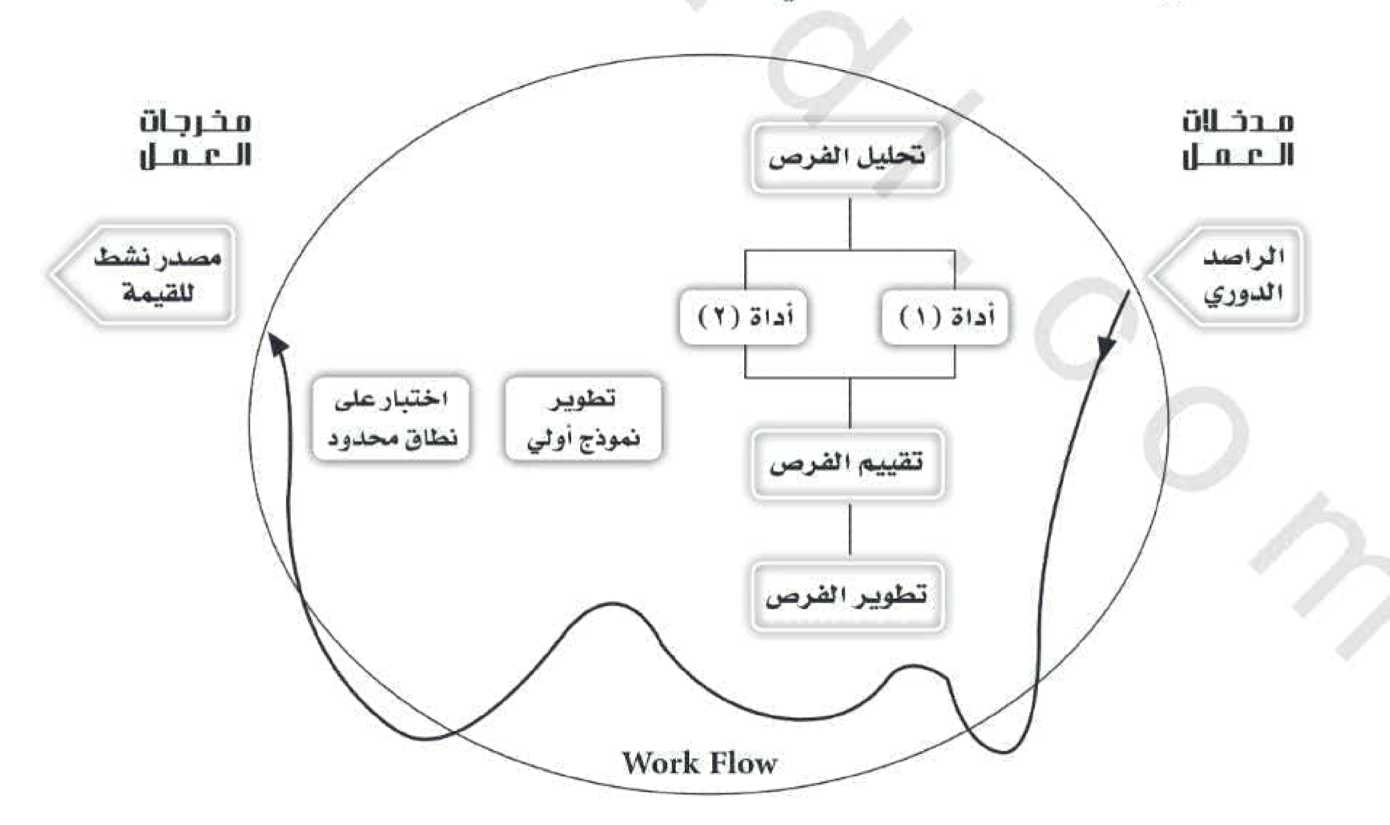
## المدخل لإدارة الفرص

ما نقدمه هو نموذج قابل للتطبيق، لتحديد الفرص وتوقعها وتطويرها بشكل مربح، وإن تشغيل نظام رصد الفرص وتحليلها وتقييمها وتطويرها يبدأ بوضع معايير ومقاييس للاستثمار في إدارة الفرص، فما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته.

## منظور عين الطائر لإدارة الفرص

نحن بصدد عملية إدارية، تدار كما تدار أي عملية إستراتيجية أخرى، وهي عملية تتسم بالاستمرارية والوضوح، فإدارة الفرص ليست عملية نقوم بها مرة واحدة. وما نقدمه من قيمة هو تأسيس وتشغيل نظام داخل الشركة، لتفعيل عملية إدارية مسئولة عن تحليل وتطوير واستثمار الفرص.

لدينا منظومة عمل لها مدخلات ومخرجات واضحة، كما هو موضح في مخطط العمل التالي:



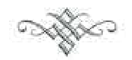

( عملية إدارة الفرص: من البحث المنظم في مصادر الفرص الى تفعيل مصدر نشط للقيمة )

يبدأ العمل في منظومة إدارة الفرص بالبحث المنظم في مصادر الفرص، كما في الفصل الثالث: مصادر الفرص العشرة.

وتصدر نتائج البحث في تقرير الراصد الدوري، كما هو موضح في الفصل الرابع: مراصد الأعمال وتقنيات الرصد.

ويدير النظام سلسلة من النشاطات الإدارية لتحويل مدخلات العمل إلى مخرجات، وتشمل هذه السلسلة:

- معالجة مخرجات الراصد الدوري: تحليل الفرص وتقييمها، التي توفرها المتغيرات الجديدة (الفصل الخامس: تقنيات تحليل الفرص وتقييمها ).
- تطوير الفرص: بتحويلها إلى نماذج أعمال Business Models (الفصل السادس: من مراصد الأعمال إلى نماذج الأعمال).
- تطوير نموذج أولي Prototype.
- إجراء اختبار للنموذج الأولي على نطاق محدود.
- إحراز نجاحات أوالحصول على عوائد مبكرة.
- إقفال دورة الاستثمار.






# إدارة الفرص: المفاهيم والمقاييس

# أولاً- المفاهيم

## مفهوم الفرصة

الفرصـة هنا متغير أو حدث داخل أو خارج العمل، يمكن أن ينتج عنـه عمـل إيجابي لشركتك، لذلك الفكرة هنـا أن نكون إيجابيين نحو التغيير، حيث يحدث فرصًا للتعلم والربحية.

## مفهوم إدارة الفرص

إدارة الفرص هي عملية إدارية مسئولة عن رصد الفرص وتحليلها وتقييمها وتطويرها، بشكل مربح. وتدار كما تدار أي عملية إستراتيجية أخرى، وهي عملية تتسم بالاستمرارية والوضوح، خصوصًا فيما يتعلق:

١. بمعايير ومقاييس استثمارية محددة.

٢. البيانات حول متغيرات السوق أو الأسواق المستهدفة.

٣. الخطوات التي يجب اتباعها في عملية التنفيذ.

٤. الإطار الزمني لإنجاز المهام.

وما نقدمه هو تفعيل هذه العملية الإدارية من خلال تأسيس نظام وتشغيله لرصد الفرص وتحليلها وتطويرها وتسويقها.

## مفهوم العمل في إدارة الفرص

- العمل في إدارة الفرص يقوم على استغلال التغيير داخل بيئة العمل وخارجها، وتحويل المتغيرات إلى فرص استثمار وقيادة وريادة فنية للسوق.

- إن منظورنا إلى التغير بصفته فرصة للتعلم والربح، ومعرفتنا بتقنيات الرصد والاستثمار للمتغيرات الجديدة صار اليوم ضرورة بقاء، وضرورة نجاح لنا في بيئة عمل متغيرة.

- المرجعية في إدارة الفرص هي الحقائق والمعطيات داخل وخارج بيئة العمل وليست آراء البعض منا. إن متغيرات السوق هي التي يجب أن تحكم العمل للربحية بشركاتنا العربية، لكننا نجد في كثير من الأحيان أنه من الأسهل والأسرع الركون إلى فرضيات وخبرات مسبقة، بدلاً من بذل مزيد من الجهد المنظم، لتحديث معلوماتنا وتدقيقها. على سبيل المثال: الركون إلى فرضيات قديمة عن السوق والبناء عليها؛ ومنها فرضياتنا عن وصف السوق، والشرائح المستهدفة، وحاجات المستهلكين.

- كما لا توجد حلول جاهزة، فالفرصة الاستثمارية هي تجربة بحث ذاتية في مصادر الفرص العشرة، لا نعتمد فيها على آراء الغير والأفكار المستهلكة.

## ملخص تنفيذي:

١. ما هي المتغيرات داخل بيئة العمل وخارجها؟
٢. ما هي الفرص التي تتيحها هذه التغييرات؟
٣. ما هي نماذج العمل التي يمكن أن تستثمر هذه المتغيرات بصورة مفيدة؟

## ثانيًا- المقاييس

إن وضع معايير ومقاييس رقمية للاستثمار في إدارة الفرص هو ألف باء إدارة، فما لا يمكنك قياسه لايمكنك إدارته.

### معايير السوق ومقاييسه:-

١. حجم السوق: أن يكون للفرصة سوق مرتقب حجمه ٥٠ مليون ريال على الأقل، ودرجة نمو نسبتها ١٥٪.

**دراسة حالة من قطاع الصناعة، تطوير منتج، فيليب كوتلر**

٢. يحقق المنتج على الأقل عائدًا على المبيعات بنسبة ٣٠٪، وعلى الاستثمار بنسبة ٤٠٪.

**المصدر السابق**

٣. يكون بمقدور المنتج تحقيق ريادة فنية أو قيادة السوق.

**المصدر السابق**

٤. القابليــة للامتداد: إمكانية التطبيــق على سلسلة ممتدة من المنتجات والخدمات.
٥. القابليــة للتصعيد: التركيز علــى أين سيكون السوق بدلًا من أين هو الآن.

## معايير الاستثمار ومقاييسه :-

١. قيمة ربحية عالية وكلفة منخفضة High Value/Low Cost: على سبيل المثال، في السلع المعلوماتية غالبًا ما يسمح بتسعير المنتــج بمبلغ يفــوق تكلفته الأساسيــة بـ ٨ إلــى ١٠ أضعاف، فالمنتــج الذى يباع بـ١٠٠ ريال، لا يجــب أن يكلفني أكثر من ١٠- ١٢، ٥ ريال.
٢. معيــار النــدرة: سهولة تسويقهــا، وصعوبــة تقليدها من قبل المنافسين Easy/Difficult، كذلك لا يجب أن تستغرق عملية التصنيع أو تلبية الطلبات أكثر من ٣-٤ أسابيع، كما لا يجب أن تستغــرق عملية البيع أكثر من أسبــوع إلى أسبوعين بدءًا من الاتفاق على أمر التوريد حتى شحن المنتج.

## معايير الأداء ومقاييسه :-

١. إشباع حاجة اجتماعية لم يسبق إشباعها من قبل.
٢. إشبــاع حاجة قائمــة، لكن بفعالية تزيد٥ مــرات عما عرفه المستفيدون من قبل.




# المصادر العشرة للفرص

## تقديم:

تسود قناعة بأن المصدر الرئيسي للفرصة هو الفجوة بين العرض والطلب لسلعة أو خدمة ما، لكننا سنرصد هنا مصادر أو نوافذ عشرة للفرص، للمشاريع تحت التأسيس، والمشاريع القائمة القابلة للنمو، وهي عشر مساحات للرصد والبحث المنظم.

| مصادر الفرص خارج بيئة العمل: | مصادر الفرص داخل بيئة العمل: |
|---|---|
| ١. التغير الديموغرافي. | ١. النجاح غير المتوقع. |
| ٢. تغير الميول داخل المجتمع. | ٢. الإخفاق غير المتوقع. |
| ٣. التكنولوجيا المستجدة. | ٣. التغير في بنية الصناعة والسوق. |
| ٤. الاتجاهات الجديدة. | ٤. رصد تناقضات السوق. |
| ٥. الأحداث غير المتوقعة. | ٥. رصد الحاجة إلى طريقة. |

**ملاحظة:** ستجد المصادر العشرة خالية من أى مصدر بشري... فالمرجعية في إدارة الأعمال هي حقائق ومتغيرات السوق، وليست آراء الغير أو مسلماتنا وفرضياتنا القديمة.

## المصدر الأول

# التغير الديموغرافي

يشمل التغير الإحصائي تغيرات في السن والخلفية التعليمية ومستوى الدخل والتوزيع الجغرافي وعناصر أخرى لسلوك المستهلك. ولهذه العناصر أثر كبير في توجهات الشراء، ونوع المشترين، وكميات الشراء، ومن ثم فهي تحدد الوسائل التي سيستخدمها المشروع للترويج للمنتج، قنوات التوزيع له، سعره، طريقة تعبئته وتغليفه.

فكثير من المستثمرين لا يدركون أن التغيرات الإحصائية متنوعة ومؤثرة مثل التغيرات التكنولوجية.

ويعترف رجال الأعمال بأهمية الاتجاهات السكانية وديناميكياتها، ولكنهم يعتقدون بأنه لا يتعين عليهم أن يلتفتوا إليها في قراراتهم اليومية، اعتقادًا منهم بأن التحولات السكانية تحدث ببطء، وعلى مدى فترات زمنية طويلة وتأثيرها ضعيف على مشروعاتهم.

### ماذا يمكن أن تفعل؟

١. إن تحليل التحولات الديموغرافية يبدأ بعدد السكان، ولكن عدد السكان هو أقل الأرقام أهمية، فتوزيع الأعمار أهم منه

بكثير، وبالمثل، فـإن توزيع السكان حسـب التحصيل العلمي مؤشر مهم أيضًا، ثم هناك التوزيع السكاني حسب المشاركة في القوة العاملة والوظائف والمهن، والتوزيع حسب الدخل.

٢. بعد القراءة في الإحصاءات وتحليل التحولات، يمكنك القيام بالاستغلال الناجح للتحولات السكانية.

*****

## المصدر الثاني

# تغير الميول داخل المجتمع



مفاهيم الأفراد داخل المجتمع تتغير، وقد لا تتغير الحقائق، ولكن تفسير الناس لها يتغير. إن التحول نحو السيارة الصغيرة العملية، جاء نتيجة تغير في الإدراك، وكذلك المكان الذي يقضي الناس فيه الإجازة السنوية والأعمال الفنية والإكسسوارات الشخصية.

**مثال:** في السابق، كان الشاب يرتدي حذاء رياضة يصلح للعب الكرة والمشي والجري فوق الرمال وغيرها. واليوم هناك أنواع عديدة من الأحذية الرياضية، وبأسعار مضاعفة. و كل حذاء مخصص للعبة معينة. فهل هذه الأحذية مصممة فعلاً لتناسب لعبة معينة؟ ولكن مصانع الأحذية الرياضية أوجدت هذا المفهوم!

**مثال آخر:** مجلة الصحة الأمريكية وزعت ٢ مليون نسخة في عامين بسبب تغير في إدراك الناس فيما يخص الاهتمام بالصحة بشكل لم يسبق له نظير. وكأن كل شي يحمل في طيه مرض السرطان أو توقف القلب أو فقدان الذاكرة!

ومهما كانت مسببات هذا التغير الإدراكي، فقد أوجد فرصة لاستثمار ناجح وسوقًا جديدة للمجلات المتخصصة بالعناية الصحية.

**اسأل هذه الأسئلة:**

١. ما الذي يجب أن تفعله لتختبر مدركات ومفاهيم العملاء؟

٢. ما الذي تستطيع أن تفعله لتغيير مفهوم عملائك؟

٣. ما هي أفضل الوسائل لإدارة المفهوم المتعلق بمنتجاتي؟

*****

## المصدر الثالث

## الاتجاهات الجديدة New Trends

الاتجاهات الجديدة هي مصادر جديدة للفرص. ويمكن هنا رصد ووصف العديد من الاتجاهات البيئية الجديدة؛ إعادة هندسة عمليات الإنتاج، إعادة الاستخدام والتدوير، مبادرات واستثمارات صديقة للبيئة.

١. **صداقة البيئة:**

الفرص المتاحة:-

- مصادر الطاقة النظيفة (الشمس، الرياح،... ).
- منتجات للاقتصاد في استهلاك المياه.

٢. **إعادة الاستفادة من المواد المستعملة مجددًا.**

٣. **المنتجات العضوية ORGANIC PRODUCTS**: فارق السعر بين الأغذية العضوية وغير العضوية آخذ في التناقص، مما يميل بالكفة لصالح الأغذية العضوية، خصوصًا عندما يقارن المستهلك بينها وبين تلك الأغذية غير العضوية في أثناء تسوقه.

**الفرص المتاحة:-**

- إنتاج المنتجات العضوية.
- توريد المنتجات العضوية للمطاعم والأسواق.
- استيراد وتصدير المنتجات العضوية.

## المصدر الرابع

## التكنولوجيا المستجدة New Technologies

الأيـام القادمـة ستأتـي بتكنولوجيا جديدة، تغـير طريقة حياتنا بشـكل كامـل. وهـذه المستجـدات القائمة علـى التكنولوجيـا المتطورة هـي فرص لاستثمـارات ناجحة إذا مـا أدرك المستثمـرون الأذكياء ما ينتظرهم من أرباح عند تركيز استثماراتهم عليها.

### تطبيقات:

عشـر تكنولوچيات جديدة، تغير طريقة حياتنا بشكل كامل، وقام باستشـراف هـذه المستجدات خبراء معهد «باتيـل» للأبحاث في مدينة «أوهايو» بالولايات المتحدة، وقدمهـا لقراء العربية كاتب المستقبليات/ راجـي عنايت[1]. وتجـدر الإشارة هنـا لتاريخ النشـر ١٩٩٧م لاختبار الرهان على التكنولوجيات المستجدة بعد مرور عقد من الزمان!

### ١ - المنتجات الدوائية:

سيكـون هنـاك ارتبـاط بـين أبحـاث الجينـات أو الخصائـص الوراثيـة، وبـين صناعات الـدواء. وستوفر هذه المنتجـات علاجًا لعدد

(١) راجي عنايت، ١٠ استثمارات ناجحة للسنوات العشر القادمة، مجلة المصور، ١٤ فبراير ١٩٩٧، ص ٢٦.

من الأمراض من الحساسية إلى الإيدز خلال الحقبة القادمة. وسنشهد اكتشاف علاجات دوائية جديدة، من مرض هشاشة العظام إلى مرض الزهايمر إلى مجموعة من أمراض المخ المؤثرة على الأعصاب والأعضاء.

هذه العقاقير القائمة على أبحاث الجينات ستصبح جانبًا من حياة معظم الأفراد وخلال العقد القادم، وسيحمل كل شخص بطاقة ذكية تتضمن بناءه الوراثي بالكامل، يحملها كلما توجه إلى الطبيب الذي يعتمد عليها في تحديد الدواء أو أساليب العلاج الأخرى.

### ٢- الكمبيوتر:

الكمبيوتر الشخصي الذي يستخدمه الإنسان في المكتب أو البيت، سيحل محله كمبيوتر تم تصميمه وفقًا للاحتياجات الشخصية والمزاج الشخصي. فهو كمبيوتر قوي محمول، يستقبل ويبث الرسائل اللاسلكية، ويتيح الوصول إلى المعلومات من أي مكان، يتعرف على صوت صاحبه، ويستجيب لأوامره، ويوفر تنوعًا من أدوات الأمن والخدمات.

عندما يفتح الشخص هذا الكمبيوتر الذي يظهر له آليًّا أهم أخر الأنباء عن موضوعات اهتمامه. آخر أسعار السوق والعملات، أو تقريرًا عن أوضاع المرور في المدينة، وأيسر السبل للانتقال من مكان إلى آخر، وآخر أخبار فريق كرة القدم الذي يشجعه صاحب الكمبيوتر، وسيزودك ببيان عن احتياجاتك الفعلية من الملابس أو الطعام، ويقترح

عليك الأماكن التي تحصل منها على احتياجاتك بأرخص الأسعار، ثم يتصل بهذه الأماكن ليصل ما تحتاجه إلى باب البيت.

وسيتضمن الكمبيوتر الشخصي وسائل أمان متطورة، تمنع أي شخص آخر من اقتحام بياناتك، أو متابعة اتصالاتك، أو التسلل إلى معاملاتك المالية.

## ٣- السيارات متعددة أنواع الوقود:

ستعمل السيارة بنوعين أو أكثر من أنواع الوقود من أجل الوصول إلى الحد الأقصى من كفاءة السيارة، ومن أجل مراعاة معايير الحفاظ على البيئة ستعتمد السيارة على خليط من أنواع الوقود، مثل البنزين المعدل الخالي من عوادم الرصاص، والكهرباء، والغاز الطبيعي المضغوط.

تطور هذه السيارة الابتكارية يعتمد بشكل كبير على ثلاثة اشتراطات: القوانين والتنظيمات، ومستوى أسعار الوقود، ومدى التقدم في نظم الطاقة الكهربائية.

## ٤- تليفزيون الجيل القادم:

يتنبأ معهد باتيل للأبحاث أن تتحول شاشة التليفزيون إلى لوحة كبيرة معلقة على الحائط تعمل بالتحكم الرقمي، صورتها شديدة الوضوح أشبه بشاشة السينما.

وسيصبح التليفزيون أكثر من جهاز للتسلية، فهو يعمل في الوقت نفسه شاشة كمبيوتر، قادر على الاتصال، متبادل التأثير مع أجهزة الكمبيوتر الأخرى، يمكن الاعتماد عليه بصفته جهازًا لعقد المؤتمرات عن بعد. ونتيجة لهذا سنشهد توسعًا في نسبة العمل من البيت، عوضًا عن المكتب، وبرغم أننا نشهد تزايدًا في هذا الاتجاه، إلا أن التكنولوجيا الجديدة ستضاعف من انتشاره.

## ٥- النقود الإلكترونية:

هذا التطور لن يجعلنا نقتصر على العمل من البيت، بل سنمضي إلى الشراء من البيت أيضًا، سنعتمد على النقود الإلكترونية في كل شيء، من شراء زجاجة مياه غازية من آلة البيع الأوتوماتيكي، إلى عقد الصفقات العالمية من خلال الكمبيوتر.

عدد كبير من المؤسسات المالية بدأت سباقًا من أجل تطوير الاعتماد على النقود الإلكترونية، وقد انتهي معهد «بيتل» للأبحاث من تطوير نظام يمكن أن يستخدمه طلبة الكليات في دفع مصاريف الدراسة، ودفع نفقات غسيل وكي الملابس، وفي طلب الوجبات. كل هذا باستخدام ما يطلقون عليه اسم «البطاقة الذكية».

استخدامات البطاقة الذكية تتسع باستمرار، لتقوم بالعديد من المهام، كأن تستخدم مفتاحًا للبيت والسيارة، ورخصة للقيادة، وسجلاً طبيًّا لحاملها، إلى غير ذلك من الاستخدامات.

## ٦- الفريق الطبي المنزلي:

سيصبح في إمكان أي فرد أن يحظى بفريق طبي كامل مقيم بمنزله. ستكون أجهزة الرصد الصحي المنزلية سهلة في استخدامها على غير المختص، وقليلة التكلفة نسبيًّا على سبيل المثال، فور تحليل البول أو الزفير، سيصبح بإمكان الشخص أن يتابع مجموعة من الوظائف الجسدية، يتعرف على مدى سلامة عمل الكبد، أو التبويض بالنسبة للمرأة، ومستوى الكولسترول، ونسبة السكر الهرمونات، بالإضافة إلى حالة الماء والأملاح والبوتاسيوم في الجسم. متابعة ورصد الحالة الصحية العامة، ستصبح في سهولة متابعة وزن الجسم.

وفي الوقت نفسه ستتكفل هذه الأجهزة أيضًا باقتراح برامج التدريب الرياضية، ومكونات الوجبات، وأسلوب الحياة المصمم خصيصًا لكل فرد.

باختصار ستقوم هذه الأجهزة بكل الوظائف والمهام، التي يقوم بها حاليًا طبيب الأسرة، ولكن بتكلفة أقل مما هو حادث.

## ٧- الخرائط الذكية:

سيصبح من السهل تحديد أفضل المسارات داخل المدن وخارجها، مع التوسع في استخدام «أنظمة الرصد العالمية»، التي تعتمد على خرائط وبوصلات ذكية، تجمع البيانات من أقمار الاتصال الفضائية،

وتقدم للمسافر برًّا أو بحرًا، أو الذي يهوى إقامة المعسكرات في المناطق النائية، كل ما يفيده عن موقعه واتجاه حركته.

ستتيح هذه الأنظمة لأي فرد أن يحدد موقعه الحالي في أي لحظة فوق خريطة الطرق، ثم تحدد له الطريق إلى أقرب صيدلية أو مطعم على سبيل المثال.

وفي الوقت نفسه سيتم تطوير هذه الأنظمة، لكي تستخدمها السيارات والشاحنات في رصد الأجسام الأخرى، التي على الطريق مما يمنع احتمالات التصادم.

سيصبح بالإمكان الاستفادة من أنظمة الرصد العالمية في جهود منع الجريمة، وذلك عن طريق إتاحة القدرة على رصد مكان واتجاه السيارات أو المتعلقات الثمينة عقب سرقتها، وكذلك سنتمكن من متابعة الموقع المحدد الذي يوجد فيه أطفالنا عند عودتهم من المدارس.

### ٨- الخامات الذكية:

سنصل خلال الحقبة القادمة إلى مواد بناء جديدة، تطلق تحذيرًا عندما ترصد ضغطًا زائدًا. ففي أعقاب الزلزال على سبيل المثال، ستغير الخامات المصنوعة منها الكباري أو البنايات الضخمة لونها، قبل أن تصبح الظروف غير آمنة، أو قد تبث إشارات إلى جهاز مركزي، يمكنه أن يستجيب بإشارات من جانبه، توضح لهذه الخامات كيفية الاستجابة

للضغـوط الجديدة. كذلـك ستصبح أجزاء السيارة قـادرة على إعطاء تحذير مماثل، عندما تقترب من حافة الانهيار أو العطب.

هذه الخامات الذكية التي ستتضمن أدوات حس إلكترونية مزروعة في بنائها الجزيئي، سيبـدأ استخدامها في الكباري والطائرات ومباني المكاتب الضخمة، لكـن انخفاض سعرها سيتيح التوسع في استخدامها في البيوت والسيارات، وربما في الملاعب.

وبفضل هذه الخامـات الذكية، قد نصل إلى «رداء لجميع فصول السنة» سيتم تنفيذ ذلك الرداء بخامات ذكية تدفئ الجسد في الشتاء، وتصبح كالنسيج القطني الخفيف في حرارة الصيف.

## ٩- التحكم في الوزن والشيخوخة:

ستنشأ سوق واسعة للمنتجـات التي تساعد على تخفيف بصمات الزمـان علـى الأجساد، وسنصل خـلال الحقبة القادمـة إلى منتجات جديدة تجعل بصمات الزمن أقل إيلامًا.

والثابـت أن التكنولوجيـا الحديثـة ستسمـح لنـا أن ننظـر إلـى ثمانينيات العمر بوصفها سنوات الراحة والنشاط والاستمتاع.

هـذه التطورات الجديدة قـد تتضمن عقاقير للتحكـم في الوزن، تعتمد على آليات التحكم الطبيعية في الوزن التي في جسم الإنسان. كما قد تتضمن دهانات فعالة للتجاعيد وأطعمة متضاعفة القيمة الغذائية، مع علاج فعال للصلع.

العديد من هذه المنتجات ستعتمد مباشرة على أبحاث الجينات والخصائص الوراثية، متراوحة بين حل مشكلات الشعر والوزن، بمعالجة تعتمد على أبحاث الجينات، وبين فواكه وخضراوات جديدة عالية القيمة الغذائية من خلال تعديلات هندسة الجينات.

## ١٠ - منتجات لا يمتلكها أحد:

برغم أن هذا البند العاشر لا يشير إلى منتج وحيد أو محدد، إلا أنه يتصل بمؤشر يمكن أن يغير الطريقة، التي نمتلك بها العديد من المنتجات، وبصفة خاصة أجهزة الكمبيوتر والأجهزة المنزلية الأساسية، كالأفران وتكييف الهواء والغسالات والسخانات. خلال الحقبة القادمة سنتحول من شراء هذه الأجهزة إلى استئجارها أو شراء حق الانتفاع بها، سنشتري الوظيفة وليس الجهاز، ستبقى الملكية لدى المنتج أو الموزع، ويكون مسئولاً في الوقت نفسه عن الإصلاح والتجديد وتدوير المستهلكات.

هذا التوجه سيكون مسندًا باهتمامات وتنظيمات الحفاظ على البيئة، التي سيتاح لها أن تتوسع في عمليات إعادة التصنيع أو التدوير، بسبب التكلفة المنخفضة للإيجار، أو حق الاستخدام المؤقت. بسبب التسارع في التطورات التكنولوجية، مما يجعل الاستغناء عن المنتجات أسرع.

خير مثال لهذا أجهزة الكمبيوتر، التي ستصبح عتيقة قبل أن ننتهي من دفع ثمنها. الكمبيوتر الذي اشتريناه من ثماني سنوات بما

يصل ٣٠٠٠ دولار، نكون محظوظين لو أمكننا بيعه اليوم بخمسين دولارًا، وهنا تظهر حكمة وأفضلية الإيجار.

وفي مجال المرافق، يتم أيضًا تطوير البرامج إلى تسمح بتأجير الخدمات الغالية بنسبة قليلة من ثمنها. ومن المتوقع أن يستأجر الفرد «مجموعة بيئة البيت» من إحدى إدارات الخدمات، أو من أحد موزعي الطاقة، وهذا يوفر له درجات الحرارة والرطوبة المطلوبة، التي تناسب احتياجاته المحددة بالنسبة لكل حجرة من حجرات البيت.

وهذا يتفق مع التوجه العام الذي نمضي إليه، والذي يتضمن السعي إلى المنتجات، التي تقوم على التكنولوجيات المتطورة، والتي تجيء مصممة لتلبية الاحتياجات الخاصة لكل فرد.

*****

## المصدر الخامس

# أحداث غير متوقعة

بطبيعة الحال، فإن الشيء غير المتوقع يتطلب التصرف السريع. وسواء كان هذا الشيء إعادة تنظيم داخلي أو اضطرابًا سياسيًّا جغرافيًّا أو إعلانًا من منافس، فإن المستثمر يسأل: «ماذا سيفيدني في هذا الشيء؟».

**مثال:** إن الاحتياجات الأمنية غير المتوقعة الناتجة عن الإرهاب– اختطاف الطائرات أو إدخال الأسلحة إلى الدوائر الحكومية والمباني الكبيرة، ولدّت تطبيقات حديثة من آلات الكشف عن المعادن وأشعة X. وإذا نظرت إلى أسماء الآلات، فستدرك عدم وجود عدد كبير من الشركات المتنافسة. وسوف تجد أن السابقين إلى المجال يهيمنون على العمل.

### اسأل الأسئلة التالية:

١. ما الذي تفعله لتحصل على المزايا بسرعة وذكاء من الأحداث غير المتوقعة؟

٢. كيف يمكن استغلال هذا الحدث أو الفعل في ظل منتجاتنا وخدماتنا الحالية؟

٣. هل نستطيع توفير منتج/ خدمة إضافية تشبع حاجة ظهرت من خلال هذا الحدث؟

٤. ما هو الجانب في التشكيل الجديد، الذي لن ينتبه له معظم المنافسين؟

*****

## المصدر السادس

# النجاح غير المتوقع

حين يتجاوز شيء خططنا أو توقعاتنا، فإن الاستجابة التقليدية تكون عادة: «لنعد لعملنا الرئيسي». لكن الاستجابة الابتكارية للنجاح غير المتوقع، هي أن تكتشف كيف تبنى عليه مزايا أخرى.

### قصة نجاح

قامت شركة رائدة بتزويد المستشفيات بخط جديد من أدوات الاختبار الإكلينيكي والبيولوجي، وحدث أن توالت الطلبات فجأة من المختبرات الصناعية والجامعية. ولم يتم إرسال أي بائع ليروج لهذا المنتج لدى الزبائن الجدد، ولكن قامت شركة أخرى بالحلول محل هذه الشركة في الأسواق الجديدة، كما تمكنت الشركة الجديدة وبسرعة من غزو سوق المستشفيات أيضًا، بخدمات أفضل وأسعار منخفضة عن الشركة السابقة في السوق.

كثيرًا ما يغيب عنا استثمار النجاح المفاجئ، ولا يستغله أحد، وتكون نتيجة ذلك بأن يتمكن المنافسون من إدراكه واستثماره، ومن ثم جني ثماره!

### اسأل السؤال التالي:

ما الشيء الذي نجح نجاحًا فاق توقعاتي، ومع ذلك لم أستثمره؟

## المصدر السابع

## الإخفاق غير المتوقع!

نتحدث هنا عن الفشل الكبير الذي تجد فيه نفسك تنحدر بسرعة، دون القدرة على أخذ أنفاسك. في معظم الحالات نستنزف أنفسنا في محاولة يائسة لضبط الأداء حسب المعيار المقبول، ولكن قلة منا يفكرون بهدوء لابتكار سيناريوهات جديدة، بعد أن تعلموا من الإخفاق في المحاولة.

يتصرف معظم الناس كما لو أن الظروف الحالية ستستمر إلى ما لا نهاية، ولكن الفشل هو حقيقة في حياة الأفراد والنشاطات التجارية، ولا بد من فهمه بالصورة الصحيحة.

لا يوجد شيء اسمه فشل، إنما هناك نتائج فقط. وأنت دائمًا تحقق نتيجة، وإذا لم تكن هذه النتيجة هي ما ترجوه، فبإمكانك أن تغير من أفعالك فقط، وستحقق نتائج جديدة.

والمهارة الحاسمة هنا هي كيف يمكن للأفراد استخدام الفشل بطريقة متحولة؟ أو كيفية الاستفادة من الفشل. نستطيع النظر إلى الفشل كتجربة في السياق العلمي. يمكن أن تكون النتيجة جيدة إذا استطاع هذا الفشل أن يعلمك شيئًا ما.

## توماس واتسون يستثمر في خطأ كبير

«في سياق أو مجال التدريب»

سألني أحدهم أخيرًا عما إذا كنت سأفصل أحد الموظفين عن العمل، والذى ارتكب خطأً كبيرًا كبّد الشركة خسائر متعددة بست مئة ألف دولار، فأجبته: «كلا، لن أفصله، فقد كلفني ٦٠٠ ألف دولار في تدريبه».

«توماس جيه. واتسون» مؤسس أي. بي إم.

### جرب السؤال التالي:

- ما الذي فشل فشلاً ذريعًا، بحيث نبهنا إلى حاجة أو سوق جديد، لم ننتبه إليه في السابق؟
- عند إصلاح الفشل، هل يمكن تجاوز مستوى الأداء السابق؟

*****

## المصدر الثامن

# التغير في بنية الصناعة والسوق

**«تفشل الشركات غالبًا في معرفة أن أسواقها تتغير كل خمس سنوات»**

**أستاذ التسويق / فيليب كوتلر**

كان كوتلر كريمًا في السنوات الخمس... تتغير طبيعة العمل أو السوق كل عام تقريبًا. وهذه ظاهرة شائعة الآن، نتيجة التقنية والعولمة. ومن بين الصناعات والأسواق التي تطورت الرعاية الصحية، الاتصالات، تقنية المعلومات والترفيه.

## هل مشروعك في هذه المجالات المتجددة المتغيرة؟

**ماذا يمكن أن تفعل؟**

١. رصد المتغيرات الجارية أو المتوقع حدوثها في مجال مشروعك بالزيارة المنتظمة للموقع الإلكتروني لإحدى الدوريات المتخصصة في مجال عملك.

٢. زيارة يومية أو أسبوعية لمواقع معينة على شبكة الإنترنت، التي توفر خدمات الرصد والتحليل المستمر للمتغيرات الجديدة.

## المصدر التاسع

# رصد تناقضات السوق

- التناقض علامة على وجود فرصة!
- هناك أنماط عديدة من التناقض أو التعارض:

١- التناقض بين صناعة أو خدمة معينة وبين قيم المستهلكين وتوقعاتهم وآمالهم.
٢- التناقض بين الواقع والافتراضات المتعلقة به.
٣- التناقض الداخلي في تناغم وإيقاع طريقة معينة أو في منطقها.
٤- التناقض بين الوقائع الاقتصادية لصناعة أو خدمة معينة.

## تطبيقات: أسواق أسرع من التسويق!

الأسواق تتطور أسرع من علم التسويق. فقد أصبحت الأسواق على درجة عالية من التعقيد، وهي تتجه إلى مزيد من التشابك والتنوع والتشبع والتصارع بين المتنافسين. هناك فجوة بين السوق والتسويق. لسد هذه الفجوة لا بد أن يقترب التسويق من الأسواق، ليتوافق مع ما يجري من متغيرات في الأسواق الجديدة.

ويفشل التسويق بسبب الافتراضات المسبقة القديمة عن أهم ثلاثة بنود في العملية التسويقية: (السوق، والمستهلكين، والاحتياجات). بينما لا تنطلق تجارب التسويق الناجحة من أي افتراضات مسبقة. فالنجاح في السوق المعاصر يعتمد على التفكير الحر لا التفكير النمطي. فلم يكن أي من ممارسي التسويق يتوقع:

- دخول مشروبات مثل مشروب (رد بل) وغيره سوق المنشطات والفيتامينات.
- دخول منتجات الزبادي سوق السلع الغذائية للأطفال وسوق المشروبات المحلاة للصغار والكبار.
- دخول محطات التزود بالوقود سوق السوبر ماركت والوجبات السريعة.

وتعكس هذه التجارب الناجحة ابتعادًا كبيرًا عن التفكير الرأسي النمطي، واستثمارًا للتناقض بين الأسواق الجديدة والافتراضات القديمة.

*****

# المصدر العاشر

# رصد الحاجة إلى طريقة

١. من المصادر الرئيسية لفرص السوق، عرض سلعة موجودة أو خدمة بطريقة مبتكرة.

٢. ويعتمد هذا على دراسة طريقة شراء العملاء، وعمل مسح لاحتياجاتهم، التي يعبرون عنها، وسؤال الأفراد الذين يستخدمون المنتج أو الخدمة عن وجود أي شكاوى أو إن كانت لديهم اقتراحات لتحسينها.

٣. بعض الأمثلة لما يمكن أن يقوله العملاء:

- أنا أكره صفوف الانتظار الطويلة في البنك.
- أحيانًا لا أجد جهاز التحكم عن بعد الخاص بالتلفاز.
- تنتهي بطارية حاسبي المحمول بعد ٣ ساعات.
- مللت مساحة التخزين المحدودة المتاحة للبريد الإلكتروني.

وتشير مثل هذه الملاحظات التعليقات إلى حاجة معينة، وإلى وجود فرصة في السوق.

*****

# القسم الثاني

## دورة إدارة الفرص

### • خلاصة تنفيذية

هدفنا كان أن نفعل في الفرصة ما فعله كل من ديمينغ وجوران في الجودة، لتحويلها من شيء عشوائي انتهازي إلى عملية لا يخلو منها مكان، لذا تم تخصيص هذا القسم للعمليات والتقنية اللازمة، لتطبيق إدارة الفرص بشركتك، وتفعيل دورة استثمار وتسريعها، تبدأ بالعمل في مراصد الأعمال، وإصدار تقرير الراصد الأسبوعي عن مخرجات البحث المنظم في مصادر عشر للفرص داخل وخارج بيئة العمل، وتحليل الفرص التي توفرها هذه المخرجات وتقييمها، وتنتهي بتحويل الفرص إلى نماذج أعمال وتطبيقات، وفقًا لمعايير ومقاييس واضحة.

# الفصل 4

## مراصد الأعمال وتقنيات الرصد

## تقديم:

أهـم النشاطات الأولية لتطوير العمـل وإدارة الفرص في شركتك هي المتابعة النشطة للمعلومات والمتغيرات في بيئة عمل متغيرة، وتشغيل مراصـد الأعمال للرصد المستمر، والبحـث المنظم في مصادر الفرص والإدراك المبكر لها، وتسريع الاستجابة لمتغيرات السوق والصناعة.

## ما هي مراصد الأعمال؟ وكيف تعمل؟

مراصد الأعمال تتأسس كوحدة عمل داخلية Internal business unit أو فريـق عمـل مكلف يعمل علـى البحث المنظم في مصـادر المعلومات، وذلـك من خلال نظـم رصد شبكية لإمداد المنظمـة بتقارير دورية عن المتغيرات داخـل وخارج بيئة العمل للإدراك المبكـر للأخطار والفرص واستثمارها.

والبداية هي تنفيذ برنامج تأهيلي لفريق العمل بشركتك من أجل تشغيل كبائـن رصد شبكية؛ وحدات رصد شبكية تغطي عشر مساحات للبحث هي عشر مصادر للفرصة.

**تطبيق:** تأسيس مرصد العبيكان للبحوث والتطوير وتشغيله بالرياض، المملكة العربية السعودية.

وتجدر الإشارة هنا إلى المنتج النهائي للبرنامج التأهيلي بالعبيكان، لتكون المهمة هي تحرير إصدارة دورية، تعنى بمتغيرات صناعة النشر الجديدة، والمنتج هنا تقرير مكتبي دوري تحت اسم «الراصد الأسبوعي» عن مخرجات البحث في مصادر الفرص السبع لـ «بيتر دروكر»، كما قدمها في دراسة عن الابتكار وريادة المشاريع، وترجمت إلى العربية تحت عنوان «التجديد والمقاولة».

## تقنيات الرصد المستخدمة :-

١. برمجيات للبحث الشامل في الإنترنت Searchware: لتخزين نتائج البحث ورفع قدرات الرصد.
٢. خرائط رصد يومية للمتابعة النشطة للمتغيرات ومخرجات الرصد.

## تعبئة خرائط الرصد :-

تجدر الإشارة هنا إلى الاستخدام الوظيفي للإنترنت، للبحث في مصادر الفرص، وذلك من خلال مواقع متاحة على الشبكة، ومتخصصة للرصد في مجالات وقطاعات نوعية متعددة.

وتجد أكثر من رابط لرصد المتغيرات في قطاع النشر والترجمة في النموذج التالي لخرائط الرصد.

ويجري تعبئة خرائط العمل اليومية بكبائن الرصد، وتفريغ محتواها لاحقًا في تقرير دوري تحت مسمى «الراصد الأسبوعي».

# خرائط الرصد

التاريـخ:

الراصد: القسم:

المهــام:

---

**مواقع الرصد:**

TRENDS IN ELECTRONIC PUBLISHING
http://www.publishingtrends.com
Our e-publishing predictions for 2013
http://www.guardian.co.uk/books/2012/dec/30/future-publishing-2013-predictions-digital

| م | مخرجات الرصد | المطبوعات |
|---|---|---|
| | | |

**تحرير الراصد الأسبوعي**

**التالي نموذج من الإصدارة التجريبية للراصد الأسبوعي لشركة «العبيكان للنشر» ٢٠١٣م**

العدد: ١- السنة الأولى الإثنين ٧/ ١ / ٢٠١٣

# الراصـد الأسبـوعي

## خدمة دورية بالبريد الإلكتروني تعنى بالبحوث والتطوير

---

قسم النشر والترجمة

هاتف - فاكس

بريد إلكتروني:

---

**تطالعون في هذا العدد:**

**المتغيرات داخل قطاع النشر والترجمة**

- قصص نجاح غير متوقع.
- متغيرات السوق وصناعة النشر.
- الاتجاهات الجديدة New Trends

**المتغيرات خارج القطاع**

- التغيرات الإحصائية
- تغير المفهوم
- التطور السريع
- المعرفة الجديدة
- توليفات التكنولوجيا الجديدة
- أحداث طارئة

## متغيرات قطاع النشر والترجمة

http://

- **قصص نجاح غير متوقع**

• بيع عدد ١٠٠٠ نسخة لشركة، لتوزيعها على الموظفين بمبادرة شخصية من مديرها ومالكها.

- **مؤشر الفرصة:**

• ما هي الأسواق والعملاء والعلاقات والفرص المتاحة الجديدة بعد هذا النجاح؟

• رصد التغيرات في الصناعة و/ أو في هيكل السوق.

http://
http://www.voanews.com/content/us-bookstore-survives-changes-in-publishing-industry-130342888145538/.html
**US Bookstore Survives Changes in Publishing Industry**

**وظيفة مرشد المكتبة الشخصي**، لمساعدة العملاء على بناء مجاميع كتب خاصة بمجال، أو اهتمام خاص للعميل، ويصحب المرشد العميل في جولة بالمكتبة والمخزون، ليسحب الكتب والمراجع، ويجمعها في رزم أو مكتبات صغيرة من أجل العميل.

**Our e-publishing predictions for 2013**
http://www.guardian.co.uk/books/2012/dec/30/future-publishing-2013-predictions-digital

١. انخفاض كلفة الكتاب الإلكتروني إلى أقل من كلفة فنجان قهوة اسبرسو single!

٢. طفرة في سوق النشر الذاتي Self-Publishing، ودخول كتابات وكتاب جدد إلى عالم النشر، وتوجه عدد من الناشرين إلى إطلاق خدمات النشر الذاتي.

٣. دور النشر الورقي ستصبح أكثر تجريبية وابتكارية، يمكننا متابعة تجارب Randoum House

blackcrownproject.com

٤. توجه عدد من الناشرين إلى إطلاق مبادرات لمجتمعات شبكية online communities على غرار Authonomy

- الاتجاهات الجديدة New Trends

http://
http://www.clir.org/pubs/reports/pub115/sec3.html

الطباعة حسب الطلب (٢٥-٣٠٠ نسخة) **Print-on- Demand**

انخفاض التكلفة الاقتصادية لأدوات الطباعة وبروز التقنيات الجديدة: كالماسحات، سيسمح بظهور نمط جديد من النشر خلال السنتين القادمتين. ويتوازى هذا التطور مع التوسع في الإصدارات الإلكترونية للكتب.

*****

# 5
# الفصل

## تقنيات تحليل الفرص وتقييمها

## تقديم:

نستطيع تقسيم الشركات إلى أربعة أنماط، مصنفة حسب القدرة على إدارة التغيير:

١. بعض الشركات تشارك في إجراء التحولات وصنعها.
٢. وهناك شركات لا تساهم في التحولات، ولا تستطيع التكيف معها.
٣. نمط شائع من الشركات يحاول التكيف مع المتغيرات.
٤. نمط من الشركات يواجه هذه التحولات بنجاح، ويحولها إلى استثمارات وفرص جديدة.

وهنا تلعب برامج وتقنيات إدارة الفرص دورًا رئيسيًّا في مساعدة مديري الشركات على استثمار التغير الجذري في مجال الأعمال.

المتغيرات حولنا هي فرص للتعلم والربح، لذا توجد حاجة إلى تقنيات وأدوات إجرائية للتحليل المنهجي للفرص، التي توفرها المتغيرات الجديدة أو الطارئة داخل أو خارج بيئة العمل.

## تقنيات تحليل الفرص

إن صناعة الفرصة ليست صناعة سريَّة يختصّ بها بعض الموهوبين أو الباحثين، وعندما نتحدث عن صناعة، فلا مجال للحديث النظري عن الابتكار وأحاديث الوصايا والروشتات، من أمثال: اعصف ذهنك، غير نمط حياتك. انظر حولك، صفات تميز المبدعين عن غيرهم.

إنّ صناعة الفرصة تعني لنا الحصول على فكرة مبتكرة، عندما نحتاج إليها بمساعدة تقنيات وبرامج متاحة للجميع. والمجال هنا لأسئلة، مثل: كيف نحصل على فكرة جيدة عندما نحتاج إليها؟ ما هي الإجراءات أو التصرّفات Actions والخطوات الموصلة لهذا؟

ويمكننا الآن النظر إلى الفرص بوصفها منتجًا نهائيًّا لتقنيات إدارة الفرص. **وهي خمس** تقنيات للتحليل المنهجي للفرص، التي توفرها المتغيرات داخل وخارج بيئة العمل:

١- تحليل الخصائص.
٢- تحليل المتغيرات الإيجابية.
٣- تحليل عناصر الاختلاف.
٤- الاستثمار في متغير سلبي.
٥- تصميم سيناريوهات الفرصة.

وأفضل طريقة لمعرفة هذه التقنيات هي اختبارها خلال الممارسة والتطبيقات وقصص النجاح التالية...

## تقنية «تحليل الخصائص»

إن الأحداث غير المتوقعة تجعل الناس عمومًا «يثبطون»، ويشعرون بالإحباط»، لننتظر حتى تستقر الأمور»... ويصبحون عمومًا محبطين. أما مديرو إدارة الفرص فإنهم يحاولون تحديد الخصائص التي يمكن استخدامها وتحليلها. إن المدير يسأل «كيف نفيد من هذا الشيء؟».

## تطبيق:

### مساحات الرصد

- المصدر الخامس من مصادر الفرصة (الأحداث غير المتوقعة)

### التقنية المستخدمة

- تحليل الخصائص لا الآراء (فقط المعطيات والحقائق المستجدة).

## قصة نجاح

بعد اعتداءات ١١ سبتمبر في الولايات المتحدة، حظر معظم المؤسسات السفر على موظفيها، وشهدت التنقلات بدافع العمل تراجعًا ملموسًا. وأدى الخوف من الطائرة إلى عودة الاهتمام بـ«مؤتمر الفيديو».

واغتنم موقع «ياهوو» هذه الفرصة، فأطلق خدمة مؤتمرات الفيديو عبر الإنترنت. وأفاد ناطق باسمه أن مصرف «دويتش بنك» سيكون أول زبائنها، وكان المصرف ألغى مؤتمرًا في ولاية أريزونا إثر الاعتداءات.

**جريدة الحياة**
**١/١٠/٢٠٠٤م**

## ماذا تفعل

- التعرف أكثر على الحدث بتحليل أبعاده وعناصره.
- البحث في استثمار عنصر أو خاصية والاستفادة منه.

## تقنية «تحليل المتغيرات الإيجابية»

## تطبيق:

### مساحات الرصد

- الأحداث غير المتوقعة

### الحدث

نتنقل بالحدث الإرهابي من نيويورك إلى الرياض! المؤلف عايش تفجير الوشم لانتحاري أوقع العديد من الضحايا من مراجعي إدارة المرور بمنطقة الوشم بالعاصمة الرياض.

وفي ورشة عمل لإدارة الفرص في أوقات الأزمات، انقسم الحضور إلى مجموعات عمل، لكتابة قائمة بالمزايا أو الملابسات الإيجابية التي أحاطت بالحادث، وانتهينا معًا إلى قائمة أولية للمتغيرات الإيجابية للحدث.

**القائمة الأولية**

- شعور وطني عام ضد العنف والإرهاب.
- اللحمة الشعبية وتعاطف عام مع المصابين.
- تصاعد الاهتمام بردم الفجوة الأمنية.
- اهتمام جديد بالشباب وتعليمه وتشغيله.

والخطـوة الثانية لنـا كانت استثمار عنصر مـن القائمة أو أكثر وتحويله إلى مشروع فرصة جديدة!

**التحول:**

- مبادرة لشركة تأمين سعودية إنجليزية ألهمت الحضور في ورشة العمل لاستثمارها العنصر الأول والثاني في القائمة، بإعلانها عـن تخصيص ومنح منسوبي إدارة المرور وثيقة تأمين، لتحوز الريادة في قطاع الأعمال لإدارة تأثيرات الإرهاب.

*****

## اصنعها بنفسك- ورقة عمل

**الحدث:**

- ........................

**التقنية المستخدمة:**

- تحليل المتغيرات الإيجابية

**الخطوات المتبعة:**

١- كتابة قائمة بالمزايا أو الملابسات الإيجابية التي أحاطت بالحدث.

**القائمة الأولية**

- ..............................................

٢- استثمار عنصر من القائمة أو أكثر وتحويله إلى مشروع فرصة جديدة.

**التحول:**

- راسلنا بنتائج الاستثمار في حدث طارئ، وليس بالضرورة أن يكون تفجيرًا!

shalabim@gmail.com
balbadr@gmail.com

# التعلم والربح من الفشل

L(earn) Profit from Failure

## مساحات الرصد

- المصدر السابع من المصادر العشر (الإخفاق غير المتوقع)

## التقنية المستخدمة

- تقنية الاستثمار في متغير سلبي

.. اكتب هنا عن الفشل الكبير، الذى تجد فيه نفسك تنحدر بسرعة، دون القدرة على أخذ نفسك!

## قصة نجاح

ابتكرت شركة 3M أوراق تدوين الملاحظات الصفراء، التي يمكن لصقها، ثم نزعها بعد أن فشل المستشار الكيميائي للشركة في ابتكار أوراق لاصقة طويلة المدى. ولكنه اكتشف أن تلك الأوراق المؤقتة التي ابتكرها بعد فشله في ابتكار اللاصق الدائم كانت هي المناسبة تمامًا، لتجعله يحتفظ بمنصبه الرفيع في الشركة.

## أسئلة وأفعال

- عدم التوتر، واتخاذ قرار الإفادة من المتغير السلبي!

- البحث في استثمار المتغير السلبي في مجال، أو سياق مغاير، وسوف تساعدك الأسئلة:
  - ما الذى فشل فشلاً ذريعًا، بحيث ينبهنا إلى حاجة جديدة، أو سوق لم ننتبه إليها؟
  - بالرغم من أن هذا لم يكن هدفنا! هل لدينا هنا شيء جديد ومختلف؟
  - وهل هناك استخدامات أو استثمارات في سياق أو مجال آخر مناسب؟

**مساحات الرصد**

- المصدر الثالث: التكنولوجيات المستجدة

**التقنية**

- تحليل الخصائص

## أفكار

السنوات القادمة ستأتي بتكنولوجيا جديدة، تغير طريقة حياتنا بشكل كامل، وهذه المستجدات القائمة على التكنولوجيا المتطورة هي فرص لاستثمارات مبتكرة ناجحة إذا ما أدرك المستثمرون الأذكياء ما ينتظرهم من أرباح عند تركيز استثماراتهم عليها.

### ماذا تفعل؟

- ينبغي أن يوجد في كل شركة راصد للتقنية، يدرس ويخبر الإدارة بصفة منتظم بمستجدات التقنية.
- أو كما فعلت شركة سوني بتكليف فرق عمل أو شبكة خارجية لاستغلال تكنولوجيا جديدة.
- التعرف على الأساليب التي يمكن من خلالها تطبيق التقنية بهدف جعل خدمة العملاء أفضل، وأسرع، وأرخص، وأكثر اعتمادية.

### مكملين!

نمضى معًا في دورة استثمار كاملة، تبدأ بتقرير مكتبي «الراصد الدوري» عن مخرجات البحث المنظم في مصادر عشرة للفرص داخل وخارج بيئة العمل، وتحليل الفرص التي توفرها هذه المخرجات، ونصل إلى تقييم الفرص وفقًا لمعايير ومقاييس استثمارية باستخدام تقنية رامب RAMP.

### تقييم الفرص: تقنية RAMP

| | |
|---|---|
| ✓ العائد على الاستثمار | R – Return On Investment |
| ✓ المزايا | A – Advantages |
| ✓ السوق | M – Market |
| ✓ الاحتمالات | P – Potentials |

## كيف نقوم بالتقييم؟

- بناء ٤ قوائم للأسئلة RAMP Lists لتقييم العائد على الاستثمار، المزايا، السوق، الاحتمالات.
- ٢٥ تقدير كمي لكل قائمة، ١٠٠ تقدير كلي للفرصة كما في الجدول التالي.

| RAMP | Marks |
|---|---|
| R - Return on investment | 25 |
| A - Advantages | 25 |
| M - Market | 25 |
| P - Potential | 25 |

## العائد على الاستثمار R

- هل الإيرادات أعلى بكثير من التكاليف؟ # ١٥
- كم طول مدة الاستثمار المطلوبة للوصول إلى نقطة التعادل؟ # ١٠

**قيمة كلية : ٢٥**

## المزايا A

- ما الأصول التي نحوزها لتقديم الخدمة الجديدة: عضوية مجددة، حقوق امتياز، رخصة معتمدة؟ # ٨

• ما هي فرص تفعيل قنوات اتصال جديدة لترويج الخدمات التوكيدية؟ # ٨
• هل يتطلب تدشين الخدمات أصولاً رأسمالية كبيرة؟ # ٩

**قيمة كلية : ٢٥**

## السوق M

• ما حجم الإنفاق الكلي على الخدمات في أسواق مماثلة؟ وما هي مؤشرات النمو؟ # ٦
• ما الحاجة الكبيرة التي سنغطيها في سوق خدمات الثقة؟ # ٧
• من سنبيع لهم من مؤسسات ربحية وغير ربحية ودوائر حكومية؟ # ٦
• هل توجد مؤشرات كافية لإدراك القيمة السعرية للخدمات؟ # ٦

**قيمة كلية : ٢٥**

## الاحتمالات P

• ما هي فرص تسريع النمو المتاحة؟ # ٨
• هل تساعدنا الخدمات الجديدة للوصول لهدف إستراتيجي لشركتنا؟ # ٨
• هل السوق جاهزة الآن للخدمات التوكيدية؟ # ٦
• ما هي إمكانية تطبيقها على سلسلة ممتدة من المنتجات والخدمات؟ # ٣

**قيمة كلية : ٢٥**

## كيف نقرر بناء على النتيجة؟

- إذا حصلنـــا على قيمة كلية إيجابية ننتقل إلى نقطة متقدمة في دورة الاستثمــار، لتحويل الخدمــات التوكيدية من فرصة إلى منتج قابل للتطبيق والنمو MVP.
- إذا حصلنـــا علـــى قيمة كليـــة سلبية، ننتقـــل بالفرصة إلى أرشيف النظام بصفته رصيدًا لسيناريوهات وخطط بديلة.






# من مراصد الأعمال إلى نماذج الأعمال

## تقديم:

إن تحويـل الفرص إلى نماذج أعمـال Business Models يدفع في اتجاه تطويـر الفرص وتسريع دورة الاستثمـار، لأن نموذج الأعمال هو تقنيـة فاعلة لتحويل الفرصة إلى مشروع أعمال غير رسمي، للمساعدة على اتخاذ قرار استثمار مبدئي.

ونستطيع أن نفعلها على النحو التالي:

- تعبئة نموذج الأعمال واختبار الفرضيات.
- تطوير نموذج أولي Prototype واختباره على نطاق محدود.
- النجاح وإسناد العمليات

## التقنية

المخطـط التـالي نمـوذج الأعمـال Business Model Canvas بصناديقـه التسـع www.businessmodelgeneration.com، ويمكنك النظر إلى نموذج الأعمال بوصفه تقنية لجني أرباح وعمل إيرادات من فكرتك المبتكرة.

## الصناديق التسعة لنموذج الأعمال:

- ١. عرض القيمة Value Proposition

**ماذا نبيع؟**

- ٢. الفئات المستهدفة Customer Segments

**لمن نبيع؟ ومن هو عميلك النموذجي؟**

- ٣. قنوات الاتصال والتوزيع Channels

**كيف يمكننا الوصول للفئة المستهدفة بأقل التكاليف؟**

- ٤. العلاقات Customer Relationships

**كيف تبيع علاقة لعميلك؟**

- ٥. العمليات Key Activities

**ما هي سلسلة إجراءات تصميم القيمة وإنتاجها وتوصيلها لفئات وشرائح المشروع؟**

- ٦. الموارد Key Resources

**ما هي القدرات والمهارات الضرورية لتطوير نموذج أولي Prototype؟**
**ما هي المتطلبات الأولية لعملية التصنيع والبيع؟**

- ٧. شركاء النجاح Key Partners

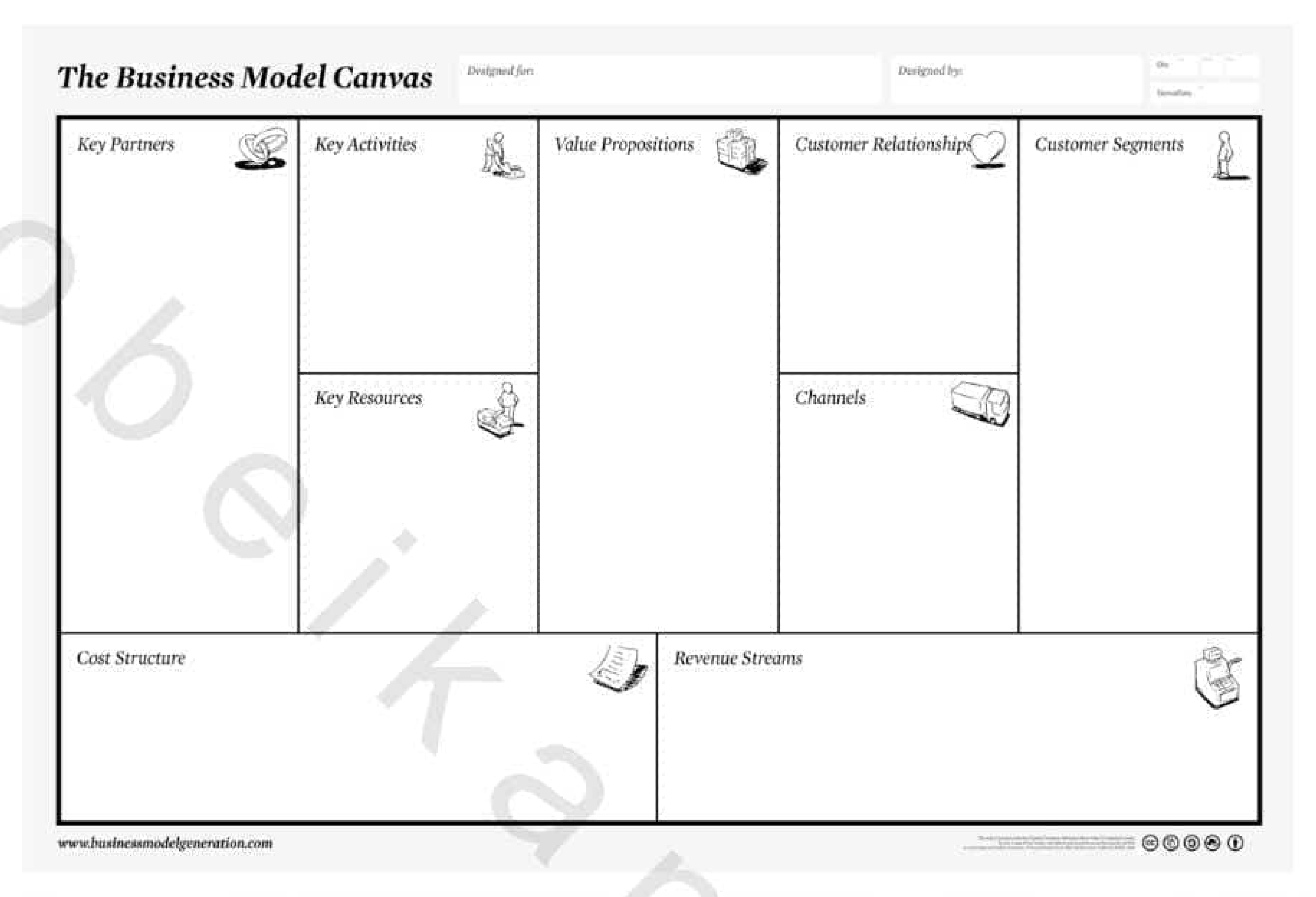
**مع من تتحالف؟**

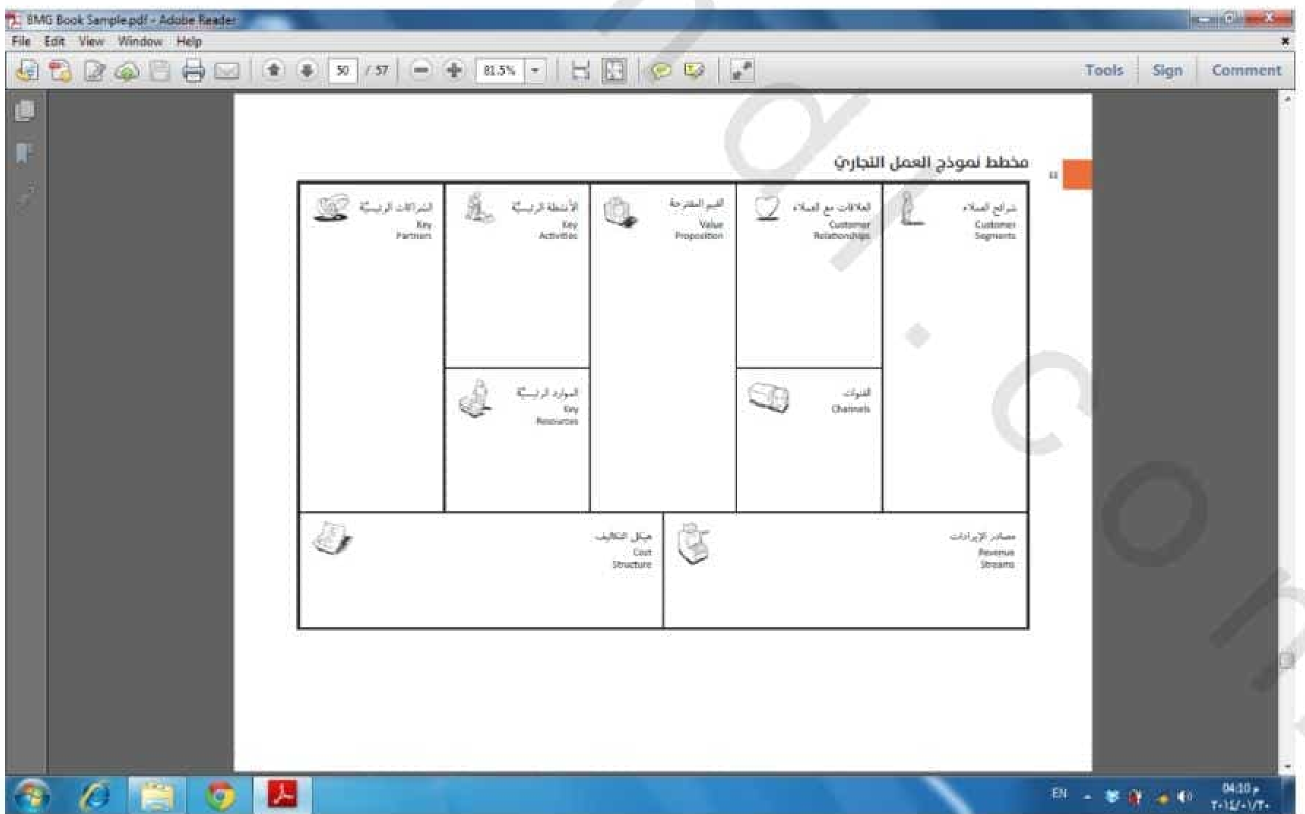
- ٨. هيكلية التكاليف Cost Structure

**ما هي عناصر التكلفة المتوقعة وتوزيعاتها؟**

- ٩. مصادر الإيرادات Revenue Streams

**كيفية جني أرباح وعمل إيرادات من الفكرة؟ وما هي مصادر الدخل طويل الأمد** Long-term revenue sources؟




المصدر: ابتكار نموذج العمل التجاري، ترجمة إسماعيل صالح، جبل عمان ناشرون ٢٠١٣، ص ٥٠.



## تطبيق

- ابدأ مع فريق العمل بتعبئة الصناديق التسعة لنموذج الأعمال بفرضيات الفرصة حول عميلك النموذجي، قنوات الاتصال، شركاء النجاح.. إلخ.
- اخرج للعمل الحقيقي في الواقع الحقيقي، حيث يعيش عميلك، ويعمل لاختبار ما لديك من فرضيات نموذج الأعمال.
- عد مرة ثانية ورابعة لنموذج الأعمال لتطوير أو لتغيير فرضياتك!

## تطوير نموذج أولي Prototype

- إن تطوير نموذج تجريبيٍّ لمشروعك يعد أهم المصادر التي ستعتمد عليها في عملك، لأنك ستستخدمه في العرض على المشترين المحتملين. وتساعدك ورقة العمل التالية على تجميع أفكار عن منتج جديد، لتطوير نموذج أولي لبيعه على نطاق تجريبي قبل تدشين المنتج!

### مخطط المنتج الجديد
### Product Canvas

| رؤية | | الاسم التجاري |
|---|---|---|
| الفئات المستهدفة | الصورة الكبيرة | خصائص المنتج |
| | | |

## اختبار المنتج في نطاق ضيق

إن العمليــة التجريبيــة قبل الشــروع في العمل هــي أساس اللعبة، إن اختبــار المنتــج على نطاق محــدود، يعني عملية تسويــق غير مكلفة، لاختبار رد فعل أو استجابة المستهلك لمنتج ما قبل عملية التصنيع.

**ماذا تفعل؟**

- يمكنــك تحويــل عرض القيمــة بنمــوذج الأعمال، ومــا توفر لديــك من أفكار عن المنتج إلى مطوية Flyer. هذا سيحفزك للتواصــل مــع عميلــك الأول (عــن تجربة شخصيــة تجدها بالقسم الثالث) كما يدعمك في الخطوة التالية.
- بمجــرد توافــر النمــوذج الأولي أو العينة، توجــه إلى معرض تجــاري متخصــص في الســوق التــي تستهدفهــا، وبجانــب الاستفــادة مــن التعقيــب علــى منتجــك في تلــك المعارض، وعروضــ طلب الشــراء المحتملة، يمكن أن تقابــل عددًا من المصنعــين الذين قــد يتقدمون إليك بعروضــ تصنيع جيدة لشركتك.



7

الفصل

# تطبيق إدارة الفرص بشركتك

# مقدمة

إن إنتـاج الأفكار الجيدة، وتطوير الحلول والفرص ينبغي أن يكون نشاطًا منظمًّا ومستمرًّا، وجزءًا من عملية إدارية إستراتيجية، مسئولة عن جمع الأفكار والفرص وتصنيفها وتطويرها بشكل مربح.

**من «التفكير من الداخل إلى الخارج»**
**إلى التفكير «من الخارج إلى الداخل»**

لقـد لعبت مقالة تيـد ليفتسـ الكلاسيكية بعنـوان «قصر النظر التسويقـي»، وأسئلة بيتر دروكر الخمسة المشهورة دورًا مهمًّا في تدشين فكر جديد. غير أن سنين عديدة مرت قبل أن تبدأ أي شركات عمليًّا في التحـول من التفكير «من الداخل إلى الخارج» إلى التفكير «من الخارج إلى الداخل». (كوتلر ٢٠٠٠).

إن التسويـق بوصفه مصطلح أعمال، يعنـي أن أهداف أي مؤسسة تقـع خارجها وليسـ داخلهـا. التسويق يقضـي بأننا بحاجـة إلى جهود منظمـة، تساعدنـا على فهم الخـارج– المجتمع والاقتصـاد والعملاء– واتخاذ ذلك الخارج أساسًا لوضع الإستراتيجيات والسياسات الداخلية.

ولكن التسويق في شركاتنا نادرًا ما يفعل ذلك، بل صار مجرد أداة لدعـم المبيعات. فلا يبـدأ بالسؤال: «من هو العميـل؟ وماذا يريد؟» بل يسأل: «ماذا نريد أن نبيع؟».

لقد أمضت إدارات الشركات عقودًا طويلة، وهي تركز على إدارة الداخل، وتنطلق من افتراض تقليدي، وهو: إن مهمة الإدارة الرئيسية هي تسيير دفة الأمور داخل المنظمة.

وهذا الافتراض لم يعد صحيحًا، لأن تسيير دفة الأمور هي إدارة قصيرة النظر، لا ترى أبعد من نوافذ وجدران الشركة.

ولأن كل رياح التغيير تهب على الشركات العربية من الخارج، فإنه على كل مؤسسة أن تغرس في تفاصيل أعمالها اليومية نشاطات ثلاثة مبتكرة تسير في خطوط متوازية إلى ما لا نهاية، وهي:

١. التخلي (الاختياري) المنظم عن المنتجات والأسواق وقنوات التوزيع النمطية، التي لم تعد قادرة على تعظيم العائد.

٢. وضع نظام للتحسين المستمر يعمل تلقائيًا وإلى ما لانهاية.

٣. وضع نظام لإدارة الفرص، لا سيما بعد تحقيق نجاحات ملموسة.

**وندخر الأفضل للنهاية، لتحويل إدارة الفرص إلى عملية إدارية (روتينية) داخل شركتك.**

## تطوير نظام إدارة الفرص Opportunity Management System (OMS)

نبدأ بتحليل موجز لمنهجية العمل في تطوير نظام إدارة الفرص OMS، وتشتمل على العناصر الأربعة التالية:

١. وضع معايير واضحة للفرصة الجيدة لكل حالة.

٢. توصيف للنشاطات التي ستمكننا من النجاح.

٣. توظيف الأشخاص الأكفاء.

٤. البحث في أفضل التطبيقات ومواصلة التحسين المستمر.

## منظومة العمل

فيما يلي محددات العمل في نظام إدارة الفرص:

- **الراصد الدوري**

الراصد الدوري هو نظام معلوماتي للبحث المنظم في مصادر الفرص، وذلك من خلال خرائط عمل يومية تغطي عشر مساحات للرصد هي مصادر عشرة للفرص.

- **تحليل الفرص**

يعمل النظام على دعم نظام المعلومات بخمس تقنيات للتحليل المنهجي للفرص التي توفرها المتغيرات الجديدة، كما توجد أكثر من آلية لمعالجة ما يوفره الراصد الأسبوعي من مخرجات، ومنها:

١. نماذج المهام لمجموعات التفكير Think Tanks.

٢. حلقات عمل دورية.

- **تقييم وتطوير الفرص**

يمكنك استخدام برنامج MS Project بصفته خيارًا متاحًا، أو غيره من برامج إدارة المشروعات، لتحويل الأفكار إلى برامج وخطط عمل، وإقفال دورة لإدارة الفرص، تبدأ من فكرة إلى مشروع غير رسمي، إلى مشروع رسمي، ثم إلى مصدر نشط للقيمة داخل المنظمة.

## تقارير النظام:

- تقارير الراصد الأسبوعية.
- تقارير تحليل وتقييم الفرص.
- تقارير المتابعة لدورة إدارة الفرص.

## النشاطات الإدارية

إدارة الفرص عملية إدارية، تدار كما تدار أي عملية أخرى في الشركة، والعملية الإدارية هي سلسلة من النشاطات الإدارية المترابطة، التي تحول مدخلات العمل إلى مخرجات، وتتوزع هذه النشاطات على أنماط ثلاثة:

- نشاطات عالية القيمة:
  + بحوث الفرصة.
  + تقييم الفرصة.
  + تسويق الفرصة.

- نشاطات روتينية:
  + نماذج المهام الوظيفية.
- نشاطات رقابية:
  + قياس النتائج المالية لعملية إدارة الفرص داخل الشركة.

## تحليل للنشاطات الإدارية

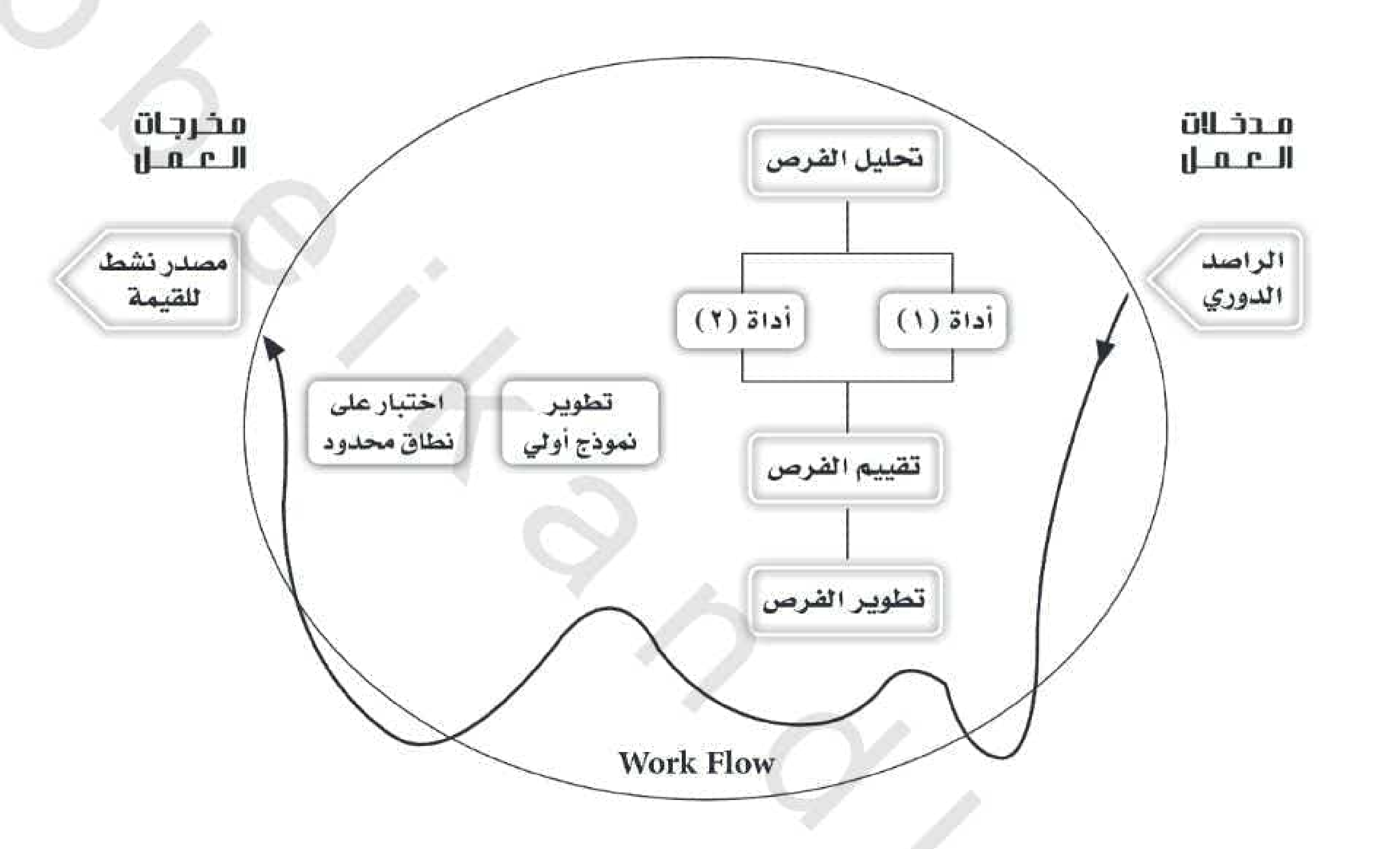
- الراصد الأسبوعي بوصفه تقريرًا مكتبيًّا عن مخرجات الرصد والبحث المنظم في مصادر الفرص.
- معالجة مخرجات الراصد الأسبوعي، وتحليل الفرص التي توفرها المتغيرات الجديدة.
- تقييم الفرص: باستخدام تقنية RAMP.
- تطوير الفرص: بتحويلها لنماذج أعمال Business Models.
- تطوير نموذج أولي Prototype.
- إجراء اختبار للمشروع على نطاق محدود.
- النجاح وإسناد العمليات.
- إقفال دورة الاستثمار.

***التالي مخطط عمل لتطبيق إدارة الفرص بشركتك.***

# إدارة الفرص

## ( خريطة توضح عناصرها ومسارها واتجاهها )

## Process Map




( عملية إدارة الفرص: من البحث المنظم في مصادر الفرص الى تفعيل مصدر نشط للقيمة )

## عناصر الندرة الثلاثة

- تحويل الابتكار وتطوير الأعمال إلى عمل مؤسسي في الشركة تتوفر له شروط ثلاثة، هي: أن يكون مربحًا، ومتاحًا عند الطلب، ويمكن التنبؤ بنتائجه.
- يوفر النظام مصادر عشرة للفرص داخل وخارج بيئة العمل.
- كما يوفر النظام المقاييس والتقنية، لتفعيل وتسريع دورة استثمار (١٠-١٢ أسبوع) لإدارة الفرص.

## إلى أين بعد ذلك؟

حسنًا، نكره أن نفسد إحساسنا الضئيل بالرضا، أننا أنهينا مجموعة من العمليات التي تقوم بها شركتك، من أجل أن تكون يقظة على المحيط الذي تعمل فيه، سواء كان تكنولوجيًّا، اجتماعيًّا، واقتصاديًّا، وطورنا بعض الأدوات لنساعدك على طريق تنمية قيادتك الخاصة وقيادة مؤسستك... لكن ضعها في حيز التطبيق، كما فعلنا في القسم التالي: دراسة حالة.



# القسم الثالث

## دراسة الحالة

قصة باجنيد وشركاه هي قصة واقع محاسبي عربي ملهم، لإدارة البحوث والتطوير لخدمات مهنية مستقلة، تجمع بين الشغف والإتقان والتفاني.




# دورة إدارة الفرص في باجنيد وشركاه

# قصص للشجاعة والإلهام

بدأت قصة بمشوار لتلميذ اسمه أسعد صالح باسودان إلى مدرسته في حي «الملز» في المرحلة المتوسطة، هذا الحي الذي كان يشهد طفرة عمرانية، كان هذا الطالب يستقل الحافلة الشهيرة للعمال بالرياض (خط البلدة) للتنقل إلى مدرسته والعودة منها! ثم يواصل العمل في محل والده بشارع الخزان إلى المساء، ليعمل ويبيع وينجز واجباته المدرسية، بعد أن كسر قفصًا من ذهب لأقرانه من المترفين والكسالى!

تجده يبيع للزبائن منتجًا جديدًا، قدمه الوالد لأول مرة في ذلك الوقت في صورة وصلات وأنابيب من البلاستيك. وعندما يحوز الطالب الخريج أسعد باسودان على منحة حكومية للعمل محاسبًا، تجده يعمل ثانية في المساء لواحد من الأربعة الكبار في المهنة، بعد أن عرض العمل لديهم بشغف محاسبي دون مقابل!

ثم تجده في مكتب بسيط فردي تأسس عام ١٩٨٥م، وتطور إلى شركة مهنية متخصصة بوجود شريك شغف هو الآخر بحب المهنة هو الأستاذ/ أحمد عبدالله باجنيد.

وبنى الشريكان خبرة مهنية ثرية من خلال التطور المعرفي والمهاري لفرق العمل، واستخدام التقنيات الحديثة، وتوفير الأدلة والمراجع المناسبة لقطاعات الأعمال المتنوعة.

## «ابدأ صغيرًا، ولكن بأفكار كبيرة»

وكانت نقطة التحول الأولى باتخاذ قرار تنويع الخدمات المهنية المقدمة من الشركة برؤية خاصة بهما، تشمل أركانًا أربعة، هي: الاتجاه الصحيح، وفي توقيت مناسب، وتحت مظلة رقابة نوعية عالية، وطموح إستراتيجي، هو تحقيق إنجازات ترتقي لتغطي المجالات المهنية المتعددة.

وتصاعد خط العمل والإثارة من شركة ناشئة إلى شركة عاملة في سوق مجال المراجعة والمحاسبة القانونية والاستشارات بالمملكة العربية السعودية رأسمالها سرعة الثقة.

ونرصد هنا معالم النمو لباجنيد وشركاه، وقصص نجاح استثنائي، منها:

١. الحصول على ثقة مستخدمي القوائم والتقارير المالية من عملاء وبنوك وجهات حكومية وغير حكومية.
٢. استقطاب خبراء ومستشارين لنجاحات العملاء.
٣. العضوية في شركة عالمية هي INPACT International.
٤. تشجيع المحاسبين والمحاسبات السعوديين على الالتحاق بالشركة، وتشجيع منسوبي المكتب للحصول على الزمالات المهنية.
٥. نمو العملاء وتطور الدخل وتنوع مصادره.

وننتهي مع شركاء الشغف والنجاح في باجنيد وشركاه إلى متغيرات في بنية السوق والمهنة لأول مرة منذ خمسين عامًا، وجدل مثار عن بعض

المعالجـات التي عصفت ببعض الشركات وبعض المكاتب المهنية، مما يضع المهنة والمكاتب المحلية العاملة بالمملكة في مفترق طرق للتعامل مع المتغيرات الجديدة من منظور الفرصة! المعقولية والمنافسة المحكومة بالمعايير الدولية.

## تقديم لتطبيق باجنيد لإدارة الفرص

تحدثنا فيما سبق عن أهمية إدارة الفرص في نجاح المنشأة، ومن ثم دورة الاستثمار في إدارة الفرص.

وذلك لأن الفرص الجديـدة والأفكار الاستثمارية النيرة لا ينبغي أن ينتظـر أن تنبع من لحظة إلهـام eurika مجردة، وإنما هي أدعى في النجـاح إن كانـت جزءًا من عمليـة إدارية منظمـة، لإيجادها ووصفها وتقييمها وتطبيقها.

وهنا نقدم تطبيق دورة الاستثمار هذه في إدارة الفرص في منشأة محليـة معينة. فلقد كانـت دورة إدارة الفرص التـي شرحنا عامة، وفي أثناء تطبيقها في المنشأة تم تخصيصها لتناسب وضع المنشأة وظروفها وحجمها والعائد المطلوب على هذا الاستثمار.

ففـي هذه المنشأة مجال العمل هـو المحاسبة والمراجعة. وهو عمل احترافي تخصصي، يغلب عليه الطابع الاستشاري.

وإدارة الفرص في منشأة مثل هذه مماثل لإدارة الفرص في الخدمات الاستشارية، ويختلف عن الأعمال الصناعية أو الإنتاجية الأخرى.

ففي هذه المنشأة اقتنعت القيادة بتطبيق إدارة الفرص بالنهج التالي:

- رصد الفرص من خلال راصد باجنيد بوصفه تقريرًا مكتبيًّا دوريًّا عن مخرجات الرصد، والبحث المنظم في مصادر الفرص.
- معالجة مخرجات الراصد، وتحليل الفرص التي توفرها المتغيرات الجديدة.
- تقييم فرصة باستخدام تقنية RAMP.
- المفاضلة بين الخيارات، واتخاذ قرار الاستثمار المبدئي.
- تجميع أفكار عن المنتج الجديد.
- اختبار المنتج على نطاق محدود.
- النجاح وإسناد العمليات.
- إقفال دورة الاستثمار في هذه الفرصة، والبدء في الدورة من جديد.

<u>والتالي الإصدارة الأولى لراصد باجنيد...</u>

العدد: ١ – السنة الأولى　　السبت ١٣/١٢/ ٢٠١٤

# راصـد باجنيد

**خدمة دورية بالبريد الإلكتروني، تعنى بالبحوث والتطوير**

قسم مراصد الأعمال

ص.ب 87293 الرياض 11642 هاتف 4630050 1 966+ - فاكس 4630050 1 966+
بريد إلكتروني: Rasid@bajco-cpa.com

## تطالعون في هذا العدد:

### المتغيرات داخل بيئة العمل

- آخر مستجدات المهنة
- الاتجاهات الجديدة New Trends

### المتغيرات خارج بيئة العمل

- التكنولوجيات الجديدة

### المهام الوظيفية

- البحث في Assurance Services
- البحث في Forensic Accounting

# متغيرات داخل بيئة العمل

## آخر مستجدات المهنة

**New Trends**

7 Trends in management accounting__

**http://**

http://www.youtube.com/watch?v=gRyW2_Ay2Cw

## معايير جديدة لإثبات الإيرادات

**The new accounting standard for revenue recognition**

**http://**

http://www.cpa2biz.com/AST/PricingStructureAssortments/Student/Pricing_Student/PRDOVR~PC-746250/PC-746250.jsp?selectedFormat=Text#.VI1iNEPwuHU.emailDescription

**Latest News and Events**

Prince Sultan University Becomes First Middle Eastern University Approved by IMA's Higher Education Endorsement Program.

**http://**

http://www.imanet.org/about_ima/news.aspx

# المتغيرات خارج بيئة العمل

## التكنولوجيات الجديدة

Top 10 Strategic Predictions for 2015 and Beyond #GartnerSYM **http://**

http://www.cmswire.com/cms/digital-marketing/top-10-strategic-predictions-for-2015-and-beyond-gartnersym-026749.php#null

يقدم الرابط أعلاه تحليلاً لمستجدات التكنولوجيا من ملتقى دولي ولجان محكمين Symposium/ITxpo 2014 +. تقييم وتوصيات للاستثمار في المتغيرات الجديدة.

### HR & Recruitment

1. By 2018, digital business require 50 percent less business process workers and 500 percent more key digital business jobs, compared to traditional models.

**Recommendation:** IT leaders should develop hiring practices to recruit for new non-traditional IT roles.

Peter Sondergaard, senior vice president and global head of research at Gartner, noted some of these new roles in his opening keynote as integration specialists, digital business architects, regulatory analysts, risk professionals and attorneys.

### Agility Management Services

7. By 2016, 70 percent of successful digital business models will rely on deliberately unstable processes.

**Recommendation:** CIO's should create an agile, responsive workforce that is ACCOUNTABLE, responsive and supports organizational liquidity.

# المهام الوظيفية

- البحث في Assurance Services

Assurance Services: A White Paper for Providers

**http://**

https://www.aicpa.org/interestareas/frc/assuranceadvisoryservices/downloadabledocuments/asec_wp_providers_users_bi.pdf

## Executive Summary:

**Audience:** Providers and users of business information who rely on the credibility of that information.
The AICPA Assurance Services Executive Committee developed this
Paper to help educate providers and users of business information on the value
And essential qualities of independent, third-party assurance services to increase
Confidence in reported information. The paper identifies factors that should be considered in choosing a quality assurance provider.

- البحث في Forensic Accounting

**ملاحظة للراصد:**

لم يجـد الراصد نتائج للبحث تحت مسمى المحاسبـة القضائية في ويكيبديا العربية، كمـا لم يجد الراصد العديد من الدراسات المتعمقـة أو تقارير بالعربية عن المحاسبة القضائية.

# تحليل الفرص

**تقديم:**

تجدر الإشارة إلى أن القائمة التالية هي خلاصة لحلقة عمل لتحليل الفرص، تم عقدها بعد صدور العدد الأول من الراصد الدوري لتحليل الفرص المتاحة.

المتغيرات حولنا هي فرص للتعلم والربح، لذا توجد حاجة إلى تقنيات وأدوات إجرائية للتحليل المنهجي للفرص، التي توفرها المتغيرات الجديدة أو الطارئة داخل أو خارج بيئة العمل.

وأفضل طريقة لمعرفة هذه التقنيات هي اختبارها من خلال الممارسة والتطبيقات ودراسات الحالة.

وفيما يلى قائمة تحليلية لفرص استثمارية ثلاث، تدعم مركز باجنيد في سوق المراجعة، وتضعه في قائمة المكاتب العشرة الأولى المصنفة محليًّا بوصفها هدفًا إستراتيجيًّا لدورة إدارة الفرص.

**القائمة القصيرة**

| م | الفرص | توصيف | متابعات |
|---|---|---|---|
| ١ | الخدمات المستقبلية للمهنة Assurance Services | الخدمات التوكيدية لتحسين وضمان جودة المعلوات ومحتواها لأغراض اتخاذ القرارات. | ورقة عمل |
| ٢ | الحوكمة في المؤسسات غير الربحية | فرص لتطوير دليل الحوكمة المؤسساتية للجمعيات الخيرية. | |
| ٣ | المحاسبة القضائية Forensic Accounting | فرصة تقديم ورقة عمل في مايو ٢٠١٥ للتأسيس لنمط جديد من المحاسبة في عالمنا العربي. | |

**التالي توصيف وتوثيق لعملية لاحقة هي تقييم الفرص، ومرفق تقرير رامب RAMP لتقييم فرصة أولى في القائمة.**

# تقرير تقييم فرصة

**الفرصة:** الاستثمار في تقديم الخدمات التوكيدية بمكتب الرياض.

**نتيجة التقييم:** قيمة كلية إيجابية ٨١٪

**أداة التقييم:** RAMP

- ✓ العائد على الاستثمار — R - Return On Investment
- ✓ المزايا — A – Advantages
- ✓ السوق — M - Market
- ✓ الاحتمالات — P – Potentials

**كيف نقوم بالتقييم؟**

- بناء ٤ قوائم للأسئلة RAMP Lists لتقييم العائد على الاستثمار، المزايا، السوق، الاحتمالات.
- ٢٥ تقدير كمي لكل قائمة، ١٠٠ تقدير كلي للفرصة كما في الجدول التالي.

| RAMP | Marks |
|---|---|
| R - Return on investment | 25 |
| A - Advantages | 25 |
| M - Market | 25 |
| P - Potential | 25 |

## كيف نقرر بناء على النتيجة؟

- إذا حصلنا على قيمة كلية إيجابية ننتقل إلى نقطة متقدمة في دورة الاستثمار لتحويل الخدمات التوكيدية من فرصة إلى منتج قابل للتطبيق والنمو MVP.
- إذا حصلنا على قيمة كلية سلبية ننتقل بالفرصة إلى أرشيف النظام بصفته رصيدًا لسيناريوهات وخطط بديلة.

## العائد على الاستثمار R

- هل الإيرادات أعلى بكثير من التكاليف؟ # ١٥

نعم، في رأس المال الفكري، تمثل الكلفة الكلية للاستثمار في الموارد البشرية ٥٠٪ من الإيرادات.

قيمة مقدرة: ١١

- كم طول فترة الاستثمار المطلوبة للوصول إلى نقطة التعادل؟ # ١٠

دورة استثمار أولية ٤-٦ أشهر

قيمة مقدرة: ١٠

قيمة كلية: ٢١

## المزايا A

- ما الأصول التي نحوزها لتقديم الخدمة الجديدة: عضوية مجددة، حقوق امتياز، رخصة معتمدة؟ # ٨

تتوفر رخصة معتمدة، كما تتوفر فرصة لعضوية في شبكات ومنظمات عالمية للخدمات التوكيدية.

قيمة مقدرة: ٦

- مـا هي فرص تفعيل قنوات اتصال جديدة، لترويج الخدمات التوكيدية؟ # ٨

توجد فرصة لدعوة خبير زائر وتنظيم فعالية، للتواصل مع الشرائح المستهدفة.
قيمة مقدرة: ٦

- هل يتطلب تدشين الخدمات أصولاً رأسمالية كبيرة؟ # ٩

لا، فقط الاستثمار في العنصر البشري لتأهيله، والاحتفاظ به.
قيمة مقدرة: ٨

قيمة كلية: ٢٠

**السوق M**

- ما حجم الإنفاق الكلي على الخدمات في أسواق مماثلة؟ وما هي مؤشرات النمو؟ # ٦

حجم سوق الثقة ومؤشرات النمو في الولايات المتحدة ٢٠١٣:
The service assurance market generated USD2.93 billion in revenue in 2013. up 7% from USD2.75 billion in 2012.

قيمة مقدرة: ٤

- ما الحاجة الكبيرة التي سنغطيها في سوق خدمات الثقة؟ # ٧

تحسين وضمان جودة المعلومات ومحتواها لأغراض اتخاذ القرار.
قيمة مقدرة: ٧

- من سنبيع لهم من مؤسسات ربحية وغير ربحية ودوائر حكومية؟ # ٦

الشركات العائلية والشركات الرائدة في السوق ٣٠-٤٠.
قيمة مقدرة: ٥

- هل توجد مؤشرات كافية لإدراك القيمة السعرية للخدمات؟ # ٦

نعم، خدمات تحسين الثقة في المعلومات المتداولة هي خدمات مقدرة ماليًا لدى متخذ القرار الرشيد في المؤسسة الربحية وفي الدوائر الحكومية.

قيمة مقدرة: ٤

قيمة كلية: ٢٠

**الاحتمالات P**

- ما هي فرص تسريع النمو المتاحة؟ # ٨

فرص تقديم الخدمات التوكيدية للدوائر الحكومية الكبرى.

قيمة مقدرة: ٦

- هل تساعدنا الخدمات الجديدة للوصول لهدف إستراتيجي لشركتنا؟ # ٨

تزيد من فرصنا في تحديد مركزنا على أننا رواد السوق، وتضعنا في قائمة المكاتب العشرة الأولى المصنفة محليًا.

قيمة مقدرة: ٨

- هل السوق جاهز الآن للخدمات التوكيدية؟ # ٦

نعم، لتعزيز موثوقية المعلومات المستخدمة من قبل شرائح مستهدفة من المستثمرين والمساهمين.

قيمة مقدرة: ٤

- ما هي إمكانية تطبيقها على سلسلة ممتدة من المنتجات والخدمات؟ # ٣

توفر خدمات جديدة للمراجعين الخارجيين إلى جانب مراجعة القوائم المالية السنوية.

قيمة مقدرة: ٢

قيمة كلية: ٢٠

التالي تقديم لعملية توثيق تجريبي لفرصة.

## تصميم قاعدة بيانات العملاء لخدمات الثقة التوكيدية

تبدأ عملية بيع المنتج MVP Selling على نطاق تجريبي ببناء قاعدة بيانات للعملاء client base لاختبار المشكلة لدى عدد ١٠ عملاء من إجمالي ٣٣ عميلاً.

ويشمل تصميم قاعدة العملاء: بنود بيانات الاتصال، وبنود البيانات التقنية الخاصة بنظم المعلومات المطبقة، ومواقع التجارة الإلكترونية.

كما تجدر الإشارة إلى العميل النموذجي في الشرائح التالية:

١. الدوائر الحكومية التي تقدم خدمات الحكومة الإلكترونية.

٢. الشركات التي تستثمر في التجارة الإلكترونية للحصول على أوامر الشراء أو للدفع المباشر.

٣. الشركات العائلية.

٤. الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات.

ومرفق ورقة العمل للمقابلة الشخصية مع العملاء لاختبار المشكلة لديهم، حيث يقوم العميل بإعادة ترتيب قائمة المشكلات.

# اختبار المشكلة

## ورقة عمل

| م | مشكلات معلوماتية | حلول اليوم | حلول جديدة |
|---|---|---|---|
| ١. | الثقة في جودة المعلومات المتداولة من خلال نظم المعلومات. | | مراجعة جودة البيانات. |
| ٢. | المراجعة المستقلة للبنية المعلوماتية شاملة تحليل نقاط الضعف والقوة. | | خدمات أمن البنية التحتية المعلوماتية. |
| ٣. | خدمات توكيدية مستقلة للمعلومات المالية. | | خدمات فحص المعلومات المالية الفترية. |
| ٤. | تطبيق لنظام معلوماتي جديد، وتريد إعادة النظر في الضوابط. | | مراجعة مقاييس وأمن الكمبيوتر وقواعد البيانات. |
| ٥. | العناية الخاصة بنظم وضوابط التحويلات الإلكترونية. | | العناية الواجبة الدورية بالنظم والضوابط. |
| | | | |

# تقرير الزيارة

**العميل الأول:** شركة التقنية للاتصالات

**تاريخ وتوقيت الزيارة:** الأحد ٢٠١٥/٤/١٢

١٠:٤٥ - ١١:٢٠ ص

**العميل:** نائب رئيس مجلس الإدارة

**فريق العمل الزائر:**

١. هيمن رؤوف، مدير إدارة الاستشارات

٢. محمد شلبي، استشاري تطوير الأعمال

**هدف الزيارة:**

١. اختبار المشكلة لدى العميل.

٢. اختبار الحل النموذجي من منظور العميل.

**مخرجات الزيارة:**

١. العميل مهتم فقط بالموقع التجاري لخدمات «علم»: مفيم وتم، بغرض الاستحواذ على ثقة شركة «علم» والعملاء.

٢. العميل يعتمد على خبرته وحدسه في تدقيق المعلومات المتداولة لاتخاذ القرار، ويستحسن العميل فقط توفير معايير وتقنية لتعزيز درجة الموثوقية في المعلومات، ولا توجد ضرورة ملحة هنا مقارنة بالموقع التجاري!

٣. العميل أبدى استعدادًا لترتيب عرض من ٧ شرائح في شهر رمضان أو بعد أجازة العيد مباشرة.

**تقييم الاستشاري:**

١. توجد فرصة أكبر في مبيعات الثقة للمواقع التجارية Web Trust.

٢. لدينا صعوبات في مبيعات الثقة لنظم المعلومات Sys Trust، ونحتاج إلى صياغة جديدة لعرض القيمة المقدمة.

٣. نائب رئيس مجلس الإدارة، ربما نجح في تحويل المنظور إلى منطقة عمل لمبيعات الثقة لنظم المعلومات، لتبدأ من مرحلة تطوير النظام المعلوماتي وفقًا لمعايير ومقاييس تشبه كود البناء في القطاع العقاري.

## تدشين المنتج الجديد

✓ تطوير مطوية لتقديم المنتج «خدمات توكيد الثقة»، ويشتمل على:

١. المزايا والمنافع التي يحصل عليها العميل.
٢. مبادئ ومعايير العمل في خدمات الثقة.
٣. منهجية العمل في الاستشارات.
٤. عنصر الندرة في الحلول المقدمة.

✓ بناء شبكة دعم من تحالفات السوف مع منظمات مهنية وشراكات دولية.

✓ الترتيب لفعالية تدشين خدمات الثقة، والصفحة الخاصة بها على موقع الشركة الإلكتروني.

## توثيق دراسة الحالة

**اسم المنشأة:** أحمد عبدالله باجنيد وشركاه

**النشاط التجاري:** مراجعون ومحاسبون قانونيون ومستشارون

**موقع المنشأة:** الرياض-المملكة العربية السعودية

ص.ب ٨٧٢٩٣ الرياض ١١٦٤٢

## عضوية المنظمات والجمعيات الدولية

- **عضو مجموعة** IMPACT International

**الإطار الزمني لدورة الاستثمار: ٢٠١٤/١٢/٦- ٢٠١٥/٢/٦**

أوقفوا. ابدأوا في.

استمروا في

## ورقة عمل

والآن... أنـت تبـدأ مـدة جديدة بعد قـراءة في دليـل ميداني... نرجـو أن تفكر معنا في حـال مؤسستك، وتقرر ما تريد أن يتوقف فورًا، ومـا يجـب أن تبدأ في تنفيـذه، وأيضًا الجوانب التي تـرى أن تستمر في المؤسسة على حالها أو تطويرها.

١. يجب أن أوقف فورًا:

.................................................................................................

.................................................................................................

.................................................................................................

.................................................................................................

٢. يجب أن أبدأ فورًا في:

.................................................................................................

.................................................................................................

.................................................................................................

.................................................................................................

٣. ويجب أن تستمر مؤسستنا في:

.................................................................................................

.................................................................................................

.................................................................................................

.................................................................................................

# مراجع ومواد إثرائية

## المراجع الأجنبية:

Online Ref.

International Experiments:

http://fr.sindup.com/

Books:

Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas. by Edward de Bono (Harper-Collins1992 .)

Edward de Bono is prolific writer on the topic of thinking in general and creative thinking in particular. Part 1 of this text will introduce you to such classic de Bono-isms as «lateral thinking» and the «self-organizing mechanism of mind.» Though de Bono never refers directly to the research from the cognitive sciences. you will find his work consistent with it. Part 2 covers tools and techniques for creative thinking .while part 3 discusses issues of organization-wide creative thinking. de Bono›s style is crisp. sometimes too crisp .but the book is fun to read.

101 Creative Problem Solving Techniques: The Handbook of New Ideas for Business. by James M. Higgins (New Management Publishing Company. 1994)

This is my favorite catalogue of creative thinking tools. Each of the 101 tools is explained in detail; the book will provide you with plenty of food for thought. The presentation is organized around the Creative Problem Solving (CPS) model ,but the translation to the directed creativity model we present here is easy.

Idea Power: Techniques and Resources to Unleash the Creativity in Your Organization. by Arthur VanGundy (American Management Association, 1992.

Like the Higgins' book cited above ,this is another great catalogue of tools. In addition ,VanGundy has more to say about group and organizational creativity. The Appendix alone justifies the cost of the book. It contains an exhaustive list of videotapes, training programs ,and software for creative thinking.

*****






# الملاحق

# ملحق (١): الذكاء الاقتصادي

**تقديم**

نحن في عالم الذكاء الاقتصادي اليوم، وهو عالم من المتغيرات المتسارعة والفرص التي توفرها المتغيرات الجديدة. وسلسلة نشاطات إدارة الفرص هي نوع من نشاطات الذكاء الاقتصادي، وخصصنا هذا الملحق لتقديم هذه السلسلة من النشاطات الإدارية وأوراق عمل لأدوات وتقنيات داعمة لتشغيل وتأسيس نظام لإدارة الفرص.

**من دراسة السوق إلى اليقظة الإستراتيجية**

في الماضي كنا نتكلم ونكتب عن دراسة السوق، الآن... يتحول المفهوم إلى اليقظة الإستراتيجية وتطبيقاتها. ومن أدوات اليقظة الإستراتيجية غير المكلفة، استخدام تقنية للرصد والمراقبة التجارية.

**تقنيات المراقبة التجارية**

**نبدأ بمعايير استخدام تقنية المراقبة التجارية:**

١. معيار القطاع: كثافة المعلومات المتداولة بالقطاع وسرعة تقادمها.
٢. معيار مؤسسي: الأنظمة التشاركية المتاحة بالمؤسسة لإسهام العاملين في تشغيل مستدام لنظام للرصد والبحث المنظم في مصادر الفرص.

**أوراق العمل**

تجدر الإشارة هنا إلى الاستخدام الوظيفي للإنترنت، للبحث في مصادر الفرص، وذلك من خلال مواقع متاحة على الشبكة، ومتخصصة للرصد في مجالات وقطاعات نوعية متعددة. ويجري تعبئة خرائط عمل يومية بكبائن الرصد، وتفريغ محتواها لاحقًا في تقرير مجمع دوري «تقرير الراصد».

**المجموعة الأولى من أوراق العمل:**

١. خرائط الرصد.
٢. تقرير الراصد الدوري .

# خرائط الرصد

التاريخ:

الراصد: القسم:

المهام:

---

مواقع الرصد:

http://

| م | مخرجات الرصد | المطبوعات |
|---|---|---|
| | | |

العدد: — السنة / / ٢٠١٥

# تقرير الراصد

## خدمة دورية بالبريد الإلكتروني، تعنى بالبحوث والتطوير

---

هاتف - فاكس

بريد إلكتروني:

---

**تطالعون في هذا العدد:**

المتغيرات داخل القطاع

- قصص نجاح غير متوقع
- متغيرات السوق والصناعة
- الاتجاهات الجديدة New Trends

المتغيرات خارج القطاع

- التغيرات الإحصائية
- تغير المفاهيم
- مستجدات التكنولوجيا
- أحداث طارئة

# متغيرات القطاع

http://

❑ قصص نجاح غير متوقع.

**مؤشر الفرصة:**

- ما هي الأسواق والعملاء والعلاقات والفرص المتاحة الجديدة بعد هذا النجاح؟
- رصد التغيرات في الصناعة و/ أو في هيكل السوق

http://

# دورة إدارة الفرص

يبدأ العمل في منظومة إدارة الفرص بالبحث المنظم في مصادر الفرصة وتعبئة خرائط الرصد، وتفريغ نتائج الرصد في تقرير الراصد الدوري.

ويدير النظام سلسلة من النشاطات الإدارية لمعالجة نتائج البحث في مصادر الفرص، وتشمل هذه السلسلة:

- معالجة محتويات الراصد الدوري: تحليل وتقييم الفرص التي توفرها المتغيرات الجديدة (تقنية رامب لتقييم الفرص).
- تطوير الفرص: بتحويلها لنماذج أعمال Business Models.
- تطوير نموذج أولي Prototype.
- إجراء اختبار للنموذج الأولي على نطاق محدود.
- إحراز نجاحات أوالحصول على عوائد مبكرة.
- إقفال دورة الاستثمار (الإطار الزمني للدورة ١٠ أسابيع).

**المجموعة الثانية من أوراق العمل:**

١. تقنية تقييم الفرص رامب RAMP
٢. مخطط نموذج العمل التجاري Business Model Canvas
٣. مخطط النموذج الأولي Product Canvas

# تقنية RAMP

- ✓ العائد على الاستثمار — R - Return On Investment
- ✓ المزايا — A – Advantages
- ✓ السـوق — M - Market
- ✓ الاحتمالات — P – Potentials

**كيف نقوم بالتقييم؟**

- بنـاء ٤ قوائـم للأسئلـة RAMP Lists لتقييـم العائـد علـى الاستثمار، المزايا، السوق، الاحتمالات.
- ٢٥ تقديـر كمـي لكل قائمة، ١٠٠ تقدير كلي للفرصة كما في الجدول التالي.

| RAMP | Marks |
|---|---|
| R - Return on investment | 25 |
| A - Advantages | 25 |
| M - Market | 25 |
| P - Potential | 25 |

**العائد على الاستثمار R**

- هل الإيرادات أعلى بكثير من التكاليف؟ # ١٥
- كم طول مدة الاستثمار المطلوبة للوصول إلى نقطة التعادل؟ # ١٠

**قيمة كلية: ٢٥**

## المزايا A

- مـا الأصـول التي نحوزها لتقديم الخدمـة الجديدة: عضوية مجددة، حقوق امتياز، رخصة معتمدة؟ # ٨
- مـا هي فرص تفعيل قنوات اتصال جديدة، لترويج الخدمات التوكيدية؟ # ٨
- هل يتطلب تدشين الخدمات أصولاً رأسمالية كبيرة؟ # ٩

**قيمة كلية: ٢٥**

## السوق M

- ما حجم الإنفاق الكلي على الخدمات في أسواق مماثلة؟ وما هي مؤشرات النمو؟ # ٦
- ما الحاجة الكبيرة التي سنغطيها في سوق خدمات الثقة؟ # ٧
- مـن سنبيـع لهم مـن مؤسسـات ربحية وغير ربحيـة ودوائر حكومية؟ # ٦
- هل توجد مؤشرات كافية لإدراك القيمة السعرية للخدمات؟ # ٦

**قيمة كلية: ٢٥**

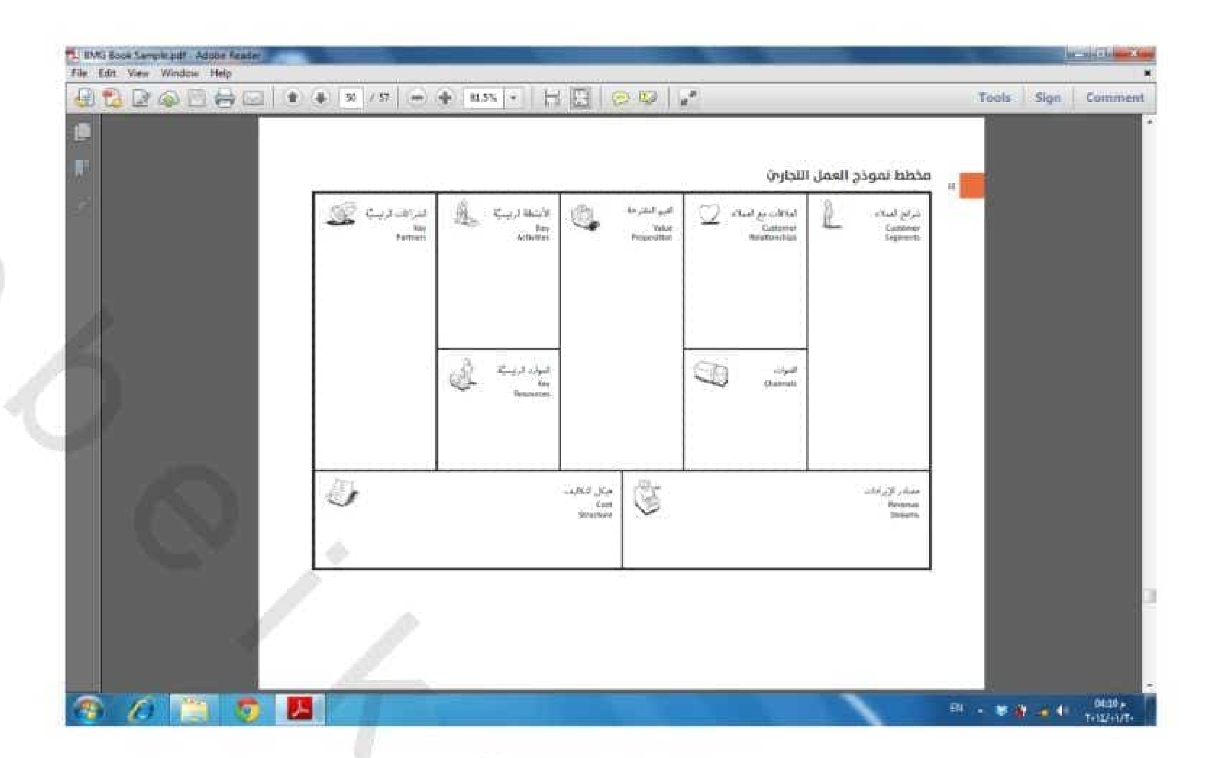
## الاحتمالات P

- ما هي فرص تسريع النمو المتاحة؟ # ٨
- هل تساعدنا الخدمات الجديدة للوصول لهدف إستراتيجي لشركتنا؟ # ٨
- هل السوق جاهز الآن للخدمات التوكيدية؟ # ٦
- ما هي إمكانية تطبيقها على سلسلة ممتدة من المنتجات والخدمات؟ # ٣

قيمة كلية: ٢٥

## كيف نقرر بناء على النتيجة؟

- إذا حصلنا على قيمة كلية إيجابية ننتقل إلى نقطة متقدمة في دورة الاستثمار لتحويل الخدمات التوكيدية من فرصة إلى منتج قابل للتطبيق والنمو MVP.
- إذا حصلنا على قيمة كلية سلبية ننتقل بالفرصة إلى أرشيف النظام كرصيد لسيناريوهات وخطط بديلة.


File Edit View Window Help
Tools Sign Comment
مخطط نموذج العمل التجاري
Key Partners
Key Activities
Value Proposition
Customer Relationships
Customer Segments
Key Resources
Channels
Cost Structure
Revenue Streams

## مخطط المنتج الجديد
## Product Canvas

| رؤية | | الاسم التجاري |
|---|---|---|
| الفئات المستهدفة | الصورة الكبيرة | خصائص المنتج |

# إدارة الفرص
# المقاييس والأدوات والتقارير

١. معايـير الفرصة: معايير الاستثمار، معايير التسويق، معايير الأداء.

٢. مقياس رامب RAMP لتقييم الفرص.

٣. خرائط الرصد.

٤. تقرير الراصد الدوري.

٥. تقرير تحليل الفرص.

٦. تقرير رامب RAMP لتقييم فرصة.

٧. مخطط نموذج العمل التجاري Business Model Canvas.

٨. مخطط المنتج Product Canvas.

٩. تقارير المتابعة لدورة إدارة الفرص MS Project Reports.

*****

# نبذة من المؤلفين

## محمد شلبي

اسمي محمد مصطفى عبد القادر شلبي استشاري متخصص في إدارة الفرص، ومؤلف كتاب «تحويل المشكلات إلى فرص».

تخرجت من جامعة الاسكندرية، وأكملت الدراسات العليا في تكنولوجيا التعليم. شاركت في العديد من المؤتمرات الدولية، وقمت مع فرق العمل بتطوير العديد من البرامج الاستشارية والتدريبية في موضوعات: ريادة الأعمال، نظم إدارة الفرص، حلول التسويق الجانبي.

كما نشرت لي عدة بحوث في الابتكار الإداري. وسجلت ثلاث براءات اختراع لأدوات ونماذج الابتكار التطبيقي في قطاع الأعمال.

وهناك المزيد على:

www.linkedin.com/in/mmshalabi

## بدر البدر

**اسمي بدر بن حمود بن عبدالعزيز البدر.**

بـدأت أكاديميًّا، ثـم انتقلت إلى عالم الأعمـال، الذي وجدت فيه نفســي، أعمل الآن رئيسًا تنفيذيًّا للشركة السعودية للفنادق والمنتجعات السياحيــة، وهــي الشركة المساهمة العامة، التي تطـور وتشغل المنشآت الفندقية والمجمعات السكنية بالسعودية.

توليـت قبلهـا قيادة شركـة سيسكـو (الشركة العالميـة المختصة في الشبـكات والاتصالات)، وتوسعها في المملكـة العربية السعودية، ثم قمـت بتطويـر أعمال الشركة في مجال المدن الذكيـة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وحزت في أثناء عملي جوائز أفضل مدير عام للمنطقة، وأفضل بيئة عمل.

كمـا شغلت قبلها منصب الرئيس التنفيذي لشركة أول نت (جزء مـن شركة الاتصالات السعوديـة STC- حـاليًا)، وقبلها أيضًا منصب الرئيس التنفيذي لشركة العالمية للاتصالات والإنترنت.

بـدأت مشواري الجامعـي في جامعة الملك فهـد للبترول والمعادن بالظهـران، وتخرجت بدرجـة البكالوريوس في علـوم الحاسب بمرتبة الشـرف الأولى، ثم حصلت على درجة الدكتـوراه من جامعة واشنطن (سياتـل – الولايات المتحدة). وشاركت بعدة دورات وبرامج قيادية في جامعات مثل: اوكسفورد، و كورنيل، وجورج واشنطن.